



**VÍNCULO SUBJETIVO AL TRABAJO DE JÓVENES TRABAJADORES
DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE: CONTINUIDAD Y
CAMBIO EN UN CONTEXTO DE FLEXIBILIZACIÓN LABORAL Y
CAMBIO CULTURAL**

TESIS PRESENTADA POR

PAMELA LEONOR FRÍAS CASTRO

A LA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Para optar al Grado de Doctor en Psicología

Profesor guía: Antonio Stecher

UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES

**Santiago, Chile
2024**

© 2024, Pamela Frías Castro

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo siempre la cita bibliográfica del presente documento y su autor.

Dedicatoria

Quiero agradecer a muchas personas en este camino.

A esos profesores universitarios que influyeron en mi formación e hicieron que disfrutara tanto la psicología como ellos. Gracias Mónica, Rodrigo y Rogelio.

A cada uno de esos profesores de liceos que me tocó conocer hace más de 10 años, en mi trabajo en Enseña Chile y que me mostraron lo difícil que es liderar una sala de clases, logrando encantarme con el desafío de educar.

A la Universidad Alberto Hurtado, y en especial, a mis colegas y amigos Álvaro y Fernando, que creyeron en mí y en mis ganas de aportar en las trayectorias de mis estudiantes de psicología laboral y organizacional.

Agradezco a Antonio, mi profesor guía, porque en este proceso de altos y bajos no solo ha intentado sacar lo mejor de mis capacidades sino que ha estado presente y ha respetado mis propios ritmos, que a ratos fueron más lentos de lo que él y yo quisiéramos.

A mis estudiantes, por mostrarme que el aprendizaje es permanente y que por lejos, he sido yo la que más he aprendido de todos ellos.

A mis amigas y amigos, en quienes he encontrado cariño y cobijo, en un proceso de investigación que no ha estado exento de dificultades. A Magdalena, a quien conocí en el programa de doctorado y con quien compartí muchos chocolates calientes, momentos felices, tristes, productivos e improductivos. Gracias Maida por tu amistad.

A mi equipo de voleibol, por mostrarme y recordarme en cada partido, que la vida se trata de trabajar juntas y celebrar, cada punto, cada logro, como lo ha sido este trabajo doctoral.

A mi papá y mamá, por darme amor, confianza y herramientas para armar mi propio camino, del cual se sienten orgullosos.

A mi hermana, por simplemente estar ahí y para mí, siempre que la necesito. Y por darme el mejor regalo, Mateo, mi sobrino y ahijado, que me llena de cariño y energía.

A Daniel, mi esposo y compañero de vida, por amarme profundamente, por entenderme con solo mirarme, por abrazar mis imperfecciones y apoyarme incondicionalmente en cada paso que doy.

A mis hijas, Amanda y Amelia, mi motor. Porque lo son todo para mí y admiro de ambas su profunda curiosidad y capacidad de asombro. Ellas son mi fuente más profunda de alegría, amor e inspiración.

Agradecimientos

Con profundo respeto y gratitud, deseo expresar mi agradecimiento a las instituciones y personas que han sido fundamentales en el desarrollo de mi tesis doctoral en psicología.

Agradezco a la Asociación Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) que hizo posible que cursara el doctorado como becaria, apoyando mi investigación¹.

Quiero reconocer a la Universidad Alberto Hurtado y a la Universidad Diego Portales por su constante apoyo y por brindarme un entorno académico enriquecedor y estimulante. Su compromiso con la excelencia ha sido un pilar en mi formación doctoral.

Agradezco de manera especial a Kathy Araujo, Directora del Núcleo Interuniversitario Multidisciplinar Individuos, Lazo Social y Asimetrías de Poder, por su invaluable contribución a mi investigación. Su perspectiva, experiencia y conocimiento han sido esenciales en el desarrollo de este trabajo doctoral.

Mi más profunda gratitud a Antonio Stecher, mi profesor guía y tutor de la Universidad Diego Portales. Su guía, paciencia y sabiduría fueron fundamentales en cada etapa de esta investigación. Agradezco también que me permitiera participar del Proyecto Fondecyt n°1181041: "Trabajo y construcción de identidades en trabajadores de la industria del Retail en Chile. Estudio en 3 ciudades sobre contextos regionales productivos, narrativas identitarias, formas de reconocimiento, control managerial y organización sindical.

A Álvaro Soto de la Universidad Alberto Hurtado, le extiendo mi más sincero agradecimiento por su apoyo, generosidad, orientación y por los conocimientos compartidos que han sido cruciales en mi trayectoria académica.

¹ Becaria Doctorado Nacional 21180614

De igual manera, deseo expresar mi especial agradecimiento a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO Argentina), y en particular al Programa Juventud y al curso Jóvenes, Educación y Trabajo. Su apoyo en mi pasantía fue determinante, potenciando la profundidad y el alcance de mi trabajo doctoral. Un agradecimiento especial a Agustina Corica por su experiencia y acompañamiento en este proceso. Su apoyo y orientación fueron cruciales en la culminación de mi investigación, brindándome una perspectiva valiosa y enriquecedora.

El camino hacia la finalización de esta tesis doctoral ha sido enriquecido y posible gracias al apoyo y la dedicación de cada una de estas personas e instituciones. Estoy profundamente agradecida por la oportunidad de haber trabajado a su lado y por todas las enseñanzas brindadas.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DEL COMPENDIO	15
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
PROBLEMATIZACIÓN Y CAMPO DE INVESTIGACIÓN.....	17
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	28
OBJETIVO GENERAL.....	29
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
PREGUNTAS DIRECTRICES DE INVESTIGACIÓN	31
RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	35
REESTRUCTURACIÓN CAPITALISTA Y TRANSFORMACIONES DEL TRABAJO.....	35
CAMBIOS EN EL PLANO SIMBÓLICO: TRANSFORMACIONES EN LAS ORIENTACIONES CULTURALES EN LA SOCIEDAD CHILENA	42
PERSPECTIVAS Y CONCEPTUALIZACIONES DE LA RELACIÓN TRABAJO, JÓVENES Y CONSTRUCCIÓN DE SUJETOS LABORALES.	46
VÍNCULO SUBJETIVO AL TRABAJO Y NARRATIVAS LABORALES	57
LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN CHILE.....	62
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	69
PERSPECTIVA GENERAL DE INVESTIGACIÓN	69
EL ENFOQUE NARRATIVO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL.....	71
CONSIDERACIONES MUESTRALES	73
TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN	76
ANÁLISIS DE DATOS.....	78
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	80
ARTICULO 1: VÍNCULO SUBJETIVO QUE CONSTRUYEN LOS JÓVENES EN RELACIÓN A SÍ MISMOS	85
ARTÍCULO 2: VÍNCULO SUBJETIVO QUE CONSTRUYEN LOS/AS JÓVENES EN RELACIÓN A OTROS: JEFATURAS, PARES Y CLIENTES.....	163
ARTÍCULO COMPLEMENTARIO: VÍNCULO SUBJETIVO QUE CONSTRUYEN LOS/AS JÓVENES EN RELACIÓN A OTROS: JEFATURAS	199
ARTÍCULO 3: VÍNCULO SUBJETIVO QUE CONSTRUYEN LOS/AS JÓVENES EN RELACIÓN A LA ORGANIZACIÓN.....	237
CAPÍTULO 5: DISCUSIONES.....	283
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	303
CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA GENERAL	306

CAPÍTULO 8: ANEXOS	320
PAUTA DE ENTREVISTA JÓVENES	320
PAUTA DE ENTREVISTA INFORMANTES CLAVES	323
GUIÓN DE ENTREVISTA ARTÍCULO COMPLEMENTARIO.....	325
CONSENTIMIENTO INFORMADO	326
CARTA DE ACEPTACIÓN REVISTA AUSTRAL.....	329

Resumen

El propósito general de esta investigación doctoral fue comprender, desde una perspectiva crítico – interpretativa de investigación social y con un enfoque cualitativo, las formas en que actualmente en Chile lo/as trabajadores/as jóvenes construyen un vínculo subjetivo con el mundo del trabajo. Esta pregunta resulta pertinente en el marco de transformaciones estructurales del mundo laboral propias del capitalismo flexible y también, en un contexto de cambios en las orientaciones culturales en la sociedad chilena.

Producto de estas transformaciones, las/os jóvenes han sido descritos por algunos autores como i) actores más individualizados que colectivos ii) que establecerían vínculos más instrumentales y estratégicos con pares y, más desafiantes con jefaturas y autoridad, y iii) que rechazarían ofertas tradicionales de carrera en la organización. Lo anterior, originaría ciertas reconfiguraciones del vínculo subjetivo al trabajo, cuyos sentidos son posibles de comprender a partir de tres ejes: 1) la autocomprensión de sí mismos en tanto trabajadores, 2) las relaciones formales e informales con otros en el espacio de trabajo y 3) el modo como se relacionan a la organización y sus políticas de gestión.

A la luz de lo anterior, el objetivo general de esta investigación fue describir y comprender los sentidos que emergen en las narrativas laborales de la/os jóvenes respecto a la definición de sí mismos en tanto trabajadores, a las relaciones formales e informales que construyen en el espacio de trabajo y, a la organización y sus políticas de gestión de recursos humanos.

Como campo de estudio específico se abordó la industria del retail, considerando que constituye un sector productivo en Chile que emplea masivamente a jóvenes de distintos niveles

ocupacionales y de calificación, y que ha experimentado en las últimas décadas profundos procesos de modernización empresarial y flexibilización laboral.

Dentro de dicha industria, el estudio consideró dos colectivos de jóvenes – profesionales que trabajan en las oficinas corporativas y, jóvenes de menor calificación y ocupación, que trabajan en tiendas y supermercados – buscando identificar aspectos transversalmente comunes y compartidos en tanto colectivo de trabajadores jóvenes, así como también, las diferencias existentes entre ellos/as en función de los diferentes niveles educativos y del tipo de trabajo desempeñado en las empresas del retail.

A nivel metodológico se propuso un diseño cualitativo, exploratorio y descriptivo, que a través de entrevistas narrativas dirigidas a trabajadores jóvenes del retail, complementadas con entrevistas a informantes claves, permitieron comprender el vínculo subjetivo que construyen dicho colectivo de trabajadores/as con sus escenarios laborales dentro del retail.

La relevancia de esta investigación radica en su apuesta por indagar empíricamente en un sector específico, los modos de construcción de vínculo subjetivo de lo/as jóvenes trabajadores, a partir de las narrativas de los propios actores, y articulando elementos tanto de los cambios en los modelos productivos y de gestión, como de las transformaciones culturales más amplias de la sociedad chilena.

Esta investigación doctoral se elaboró bajo la modalidad de compendio, a través de cuatro (4) artículos que permiten responder a cada uno de sus objetivos.

Entre los principales resultados, destaca que las formas de vínculo subjetivo al trabajo, en ambos colectivos de jóvenes trabajadores del retail en Chile, son una clara expresión tanto de los cambios culturales como de la implementación de nuevos modelos de gestión de corte flexible.

Respecto al vínculo que construyen lo/as jóvenes trabajadores en relación a sí mismo, de forma común y transversal, la inmediatez, intensificación e incertidumbre de las inserciones laborales juveniles, así como las proyecciones acotadas temporalmente, son un reflejo de las lógicas de trabajo y empleo de esta industria, pese a que dichas inserciones y proyecciones declinan de forma distintas en ambos colectivos.

En cuanto al vínculo que construyen con otros – jefaturas, pares y clientes - sus valoraciones son consistentes con las demandas de cercanía y confianza más amplias a nivel social, basadas en el reconocimiento de la dignidad personal, el respeto y buen trato. Si bien dichas valoraciones, posibles de comprender en el marco de transformaciones más recientes en las orientaciones culturales en Chile, son comunes a ambos colectivos, para lo/as jóvenes trabajadores de tiendas y supermercados la brecha entre valoraciones y experiencias es mayor que sus pares profesionales que trabajan en las oficinas corporativas del holding. A partir de dichas valoraciones, se entiende el despliegue de acciones hipervigilantes por parte de lo/as jóvenes trabajadores que permitan identificar y confrontar cualquier menoscabo en la relación con jefaturas, estar atentos a la competencia entre pares y poner límites al maltrato de clientes. La relación con clientes, con componentes paradójicos que oscilan entre el reconocimiento y agravio, es un elemento distintivo del vínculo que construyen lo/as jóvenes trabajadores de tiendas y supermercados.

Finalmente, el vínculo que lo/as jóvenes trabajadores construyen con la organización y sus prácticas de gestión, está marcado de forma común por una experiencia de desgaste, que en el colectivo de jóvenes profesionales tiene componentes más cognitivos y asociados al cumplimiento de indicadores y metas de gestión, mientras que en el colectivo de jóvenes trabajadores de tiendas y supermercados tiende a tener un carácter de orden más bien físico y emocional. El desgaste, comprensible por las lógicas productivas propias de los modelos de gestión flexible, da lugar a un

vínculo con la organización y sus prácticas de gestión marcado por la desafección, transitoriedad y transaccionalidad.

Palabras claves: jóvenes, narrativas laborales; retail

Abstract

The general purpose of this doctoral research was to understand, from a critical-interpretative perspective of social research and with a qualitative approach, the ways in which young workers in Chile currently construct a subjective bond with the world of work. This question is relevant within the framework of structural transformations of the labor world characteristic of flexible capitalism and, in a context of changes in cultural orientations in Chilean society. As a result of these transformations, young people have been described by some authors as i) more individualized than collective actors ii) who would establish more instrumental and strategic bonds with peers, and more challenging with bosses and authority, and iii) who would reject traditional career offers in the organization. The above would originate certain reconfigurations of the subjective bond to work, whose meanings are possible to understand from three axes: 1) self-understanding of themselves as workers, 2) formal and informal relationships with others in the workspace, and 3) the way they relate to the organization and its management policies.

Considering the above, the general objective of this research was to describe and understand the meanings that emerge in the labor narratives of young people regarding the definition of themselves as workers, the formal and informal relationships they construct in the workspace, and the organization and its human resources management policies.

The specific field of study addressed was the retail industry, considering that it constitutes a productive sector in Chile that employs young people massively at different occupational and qualification levels, and that has experienced profound processes of business modernization and labor flexibility in recent decades.

Within such industry, the study considered two collectives of young people – professionals working in corporate offices and, younger workers of lower qualification and occupation, working in stores and supermarkets – seeking to identify aspects that are transversally common and shared as a collective of young workers, as well as the differences between them in terms of different educational levels and the type of work performed in retail companies.

At the methodological level, a qualitative, exploratory, and descriptive design was proposed, which, through narrative interviews directed at young retail workers, complemented with interviews with key informants, allowed an understanding of the subjective bond that this collective of workers builds with their work scenarios within retail.

The relevance of this research lies in its commitment to empirically investigate, in a specific sector, the ways of constructing the subjective bond of young workers, based on the narratives of the actors themselves, and articulating elements both from changes in production and management models, as well as from the broader cultural transformations of Chilean society.

This doctoral research was developed in the form of a compendium, through four (4) articles that allow responding to each of its objectives.

Among the main results, it stands out that the forms of subjective bond to work, in both collectives of young retail workers in Chile, are a clear expression of both cultural changes and the implementation of new flexible management models.

Regarding the bond that young workers construct concerning themselves, commonly and transversally, the immediacy, intensification, and uncertainty of the juvenile labor insertions, as well as the temporally limited projections, reflect the work and employment logics of this industry, although such insertions and projections decline in different ways in both collectives.

As for the bond they construct with others – bosses, peers, and customers – their assessments are consistent with the broader social demands for closeness and trust, based on the recognition of personal dignity, respect, and good treatment. Although these assessments, understandable in the context of more recent transformations in cultural orientations in Chile, are common to both collectives, for young workers in stores and supermarkets the gap between assessments and experiences is greater than for their professional peers working in corporate offices of the holding. From these assessments, the deployment of hypervigilant actions by young workers is understood, which allow reducing or minimizing any damage in the relationship with bosses, being attentive to competition among peers, and setting limits to customer abuse. The relationship with customers, with paradoxical components that oscillate between recognition and affront, is a distinctive element of the bond that young workers in stores and supermarkets build.

Finally, the bond that young workers build with the organization and its management practices is commonly marked by an experience of wear and tear, which in the collective of young professionals has more cognitive components and associated with the fulfillment of indicators and management goals, while in the collective of young workers in stores and supermarkets the wear tends to be more physical and emotional. Wear, understandable by the productive logics of flexible management models, leads to a bond with the organization and its management practices marked by disaffection, transitoriness, and transactionality.

Introducción y estructura del compendio

Esta investigación se inscribe en el campo de los estudios psicosociales del trabajo en América Latina, al buscar comprender las transformaciones del trabajo y sus lógicas flexibles, los cambios en las orientaciones culturales y, las interacciones entre los aspectos psicológicos, sociales y organizacionales que influyen en las experiencias y modalidades de vínculo que construyen los jóvenes de la región (en esta investigación, en la industria del retail en Chile).

El presente documento de tesis doctoral que da cuenta del proceso de investigación realizado se organiza y presenta de la siguiente manera:

En primer lugar, un capítulo que introduce y presenta el campo de discusiones y problemáticas, así como la pregunta, relevancia y objetivos que orientaron a nivel global esta investigación. Aquí se definen los conceptos centrales del estudio, así como las preguntas y objetivos que guiaron cada artículo del compendio y el modo como responden a los objetivos globales de la tesis.

En segundo lugar, un capítulo que ofrece el marco teórico y referencial, que da cuenta del estado del arte sobre los antecedentes que fundan tanto el problema como el campo de esta investigación.

En tercer lugar, se presenta un capítulo que detalla el marco metodológico que orienta esta tesis por compendio.

En cuarto lugar, se presentan los resultados de la investigación. Este cuarto capítulo, contiene 4 artículos que conforman este compendio doctoral: cada uno éstos es presentado previamente al lector/a con una breve descripción sobre cómo el artículo aporta a la comprensión de las formas de construcción de vínculo subjetivo al trabajo, haciendo hincapié tanto al objetivo de investigación al que responde el artículo como al eje de vínculo subjetivo que lo sustenta.

Finalmente, en quinto lugar, se presentan las discusiones y conclusiones que integran los hallazgos de la investigación, analizan y discuten los modos en que las modalidades de vínculo subjetivo al trabajo expresan homogeneidad/heterogeneidad en su despliegue en función de los trayectos biográficos y las posiciones estructurales de los actores, así como si entran en tensión y/o articulación tanto con orientaciones culturales tradicionales como con las exigencias productivas de los nuevos modelos de gestión del retail en Chile. Asimismo, se busca poner en relación los hallazgos empíricos de la presente investigación con el debate a nivel nacional, latinoamericano y global sobre Trabajo, Juventud y Subjetividades.

Capítulo 1: Antecedentes y problema de investigación

Problematización y campo de investigación

La transición del modelo fordista-keynesiano a un modelo de acumulación de capital más dinámico y una política socioeconómica neoliberal ha inducido cambios significativos en la esfera laboral a escala mundial, así como en Latinoamérica y, más concretamente, en Chile desde la década de 1980 (Beck & Beck Gernsheim, 2003; Boltanski & Chiapello, 2002; Castel, 2010; Domínguez, 2009; Harvey, 2007; Ramos, 2009; Stecher, 2014). Estos cambios incluyen una reorganización de la estructura empresarial hacia formas más flexibles y descentralizadas; una evolución en los métodos de trabajo hacia mayor polivalencia y autonomía; una proliferación de relaciones laborales no tradicionales, como el trabajo parcial, la subcontratación y contratos temporales; una revolución tecnológica hacia la informatización; y un cambio a nivel simbólico en las representaciones colectivas sobre el trabajo y sobre el ideal de sujeto laboral, influenciado por nuevos discursos gerenciales de corte neomanagerial (De la Garza, 2000; Ramos, 2009; Soto, 2015; Stecher, 2011).

En Chile, en las últimas décadas, estos cambios estructurales del mundo del trabajo, han ido de la mano de transformaciones significativas en las orientaciones culturales. Fenómenos como la globalización, avances tecnológicos, una creciente énfasis en la individualidad y los valores de autonomía y autorrealización personal, demandas por más democracia y equidad en las interacciones sociales, una disminución en la confianza hacia las instituciones, y una tendencia hacia la privatización de las experiencias han sido claves en la redefinición de los valores culturales y la percepción de los individuos en la sociedad (Araujo & Martuccelli, 2012; Garretón, 2013; PNUD, 2002). Particularmente en Chile, la tendencia hacia una mayor individualización ha

reconfigurado las relaciones sociales, priorizando la autonomía personal, la igualdad en las relaciones, la diversidad en estilos de vida, la importancia de las aspiraciones personales, la red de relaciones cercanas y la capacidad de agencia de cada individuo para dar forma a su propio proyecto de vida (Araujo & Martuccelli, 2012; PNUD, 2002).

Estas transformaciones culturales, unidas a los cambios estructurales del capitalismo flexible, han transformado fuertemente todos los niveles del mundo del trabajo, dando paso a nuevas formas de vínculo con el trabajo que se reflejan en diversas maneras de interpretar las experiencias laborales, definirse a sí mismo como trabajador, interactuar con otros en los espacios laborales, entender y dotar de ciertos significados a las organizaciones, el empleo y la productividad (Araujo 2016; Castel, 2010; Durand, 2019; PNUD, 2002).

Para los fines de esta investigación doctoral, se entenderá como vínculo subjetivo al trabajo las prácticas de significación y construcción de sentido que hacen los/as jóvenes trabajadores sobre su experiencia laboral en relación a tres dimensiones 1) la autocomprensión de sí mismos en tanto trabajadores, 2) las relaciones formales e informales con otros en el espacio de trabajo (jefaturas, compañeros y clientes) y 3) la organización y sus políticas de gestión de recursos humanos.

Por otra parte, la presente investigación se construye a través de tres problematizaciones centrales vinculadas a las formas contemporáneas de vínculo subjetivo de las/os jóvenes al trabajo, problematizaciones que a su vez remiten y se asocian preferentemente a cada una de las tres dimensiones ya propuestas para la comprensión del vínculo subjetivo de las/os jóvenes al trabajo: la homogeneidad y/o heterogeneidad del despliegue de sus orientaciones subjetivas (sí mismo), sus tensiones y articulaciones con otras orientaciones culturales (relaciones con otros en el espacio de trabajo) y sus tensiones y articulaciones con las exigencias productivas de las organizaciones en

Chile (la organización y políticas de gestión de recursos humanos). Estas tres problematizaciones constituyen también un posicionamiento y definen una perspectiva conceptual y analítica específica desde la cual abordar el objeto de esta investigación.

En primer lugar, y respecto de la homogeneidad y/o heterogeneidad del despliegue de las orientaciones subjetivas de la/os trabajadores jóvenes al mundo laboral, destaca el desafío que supone pensar tanto en los elementos comunes o transversales de los/as jóvenes - vinculados a aspectos más generales de los modelos de producción flexible y de cambios culturales – como en los aspectos que los diferencian, como sus inserciones y trayectorias laborales, niveles de calificación, nivel de ingreso, entre otros.

Al respecto, es posible señalar que en la producción actual de las ciencias sociales se distinguen diversos abordajes conceptuales que han caracterizado de distintos modos - posibles de polarizar en términos de la homogeneidad y heterogeneidad - las nuevas orientaciones subjetivas de la/os jóvenes al trabajo (Soto, Stecher & Frías, 2021).

En este sentido y, desde un polo que tiende hacia la homogeneidad, desde la psicología organizacional y los estudios del management, se ha caracterizado a la/os jóvenes como *millennials*, concepto de origen estadounidense², cuyo extendido uso no atendería las particularidades sociales, históricas y culturales de cada país, tendiendo a invisibilizar la heterogeneidad de las experiencias subjetivas de las/os jóvenes con el trabajo, ocultando bajo dicha categoría, las diferencias económicas, estructurales, sociales e históricas asociadas a los/as sujetos laborales. Si bien este es uno de los discursos que más radicalmente tiende a homogeneizar a las/os

² Hace algunos años, y en específico, en Estados Unidos, surge el concepto de *millennials*, que, desde una perspectiva cronológica, intenta describir a un nuevo grupo en el mundo del trabajo en base a sus acontecimientos históricos relevantes (Strauss & Howe, 1991).

jóvenes, existirían otros abordajes que utilizan claves comprensivas que relevan los aspectos más transversalmente compartidos - bajo un concepto o clave central – a nivel de las características y experiencias de la/os jóvenes³, pudiendo conducir a lecturas que enfatizan aspectos homogéneos. En esta línea, desde la sociología crítica y los estudios críticos del management, se ha relevado a la/os jóvenes como un sujeto *emprendedor*; desde la sociología cultural y de la modernización reflexiva, se ha señalado a la/os jóvenes como un sujeto *individualizado* (Bauman, 2000; Beck & Beck-Gernsheim, 2002; PNUD, 2017) y, desde los aportes de la economía laboral, se ha sostenido que la/os jóvenes forman parte de una clase *precaria* (Standing, 2013, Stecher, 2022). Así, *millennials*, *emprendedores*, *individualizados* y *precarios*, constituirían distintas formas de referirse – de modo homogéneo – a las orientaciones subjetivas de la/os jóvenes contemporáneos al mundo laboral. Desde un polo distinto, que tiende a relevar la heterogeneidad de las orientaciones subjetivas de la/os jóvenes, han destacado los aportes de ciertas perspectivas de la sociología de la educación y la sociología de la juventud, que enfatizan los diversos anclajes en la estructura social de la/os jóvenes trabajadores, tales como variables socioeconómicas, el nivel salarial, las obligaciones familiares y nivel de formación (Begazo & Fernández, 2015; Cuesta, 2014; Gonzáles, Gallo, García & Román, 2017; Guillot-Soulez & Soulez, 2014; Papavasileiou & Lyons, 2015) que originarían experiencias e inserciones laborales distintas. Los procesos de reestructuración económica si bien han derivado en nuevas oportunidades para algunos sectores de jóvenes, para otros, han significado una creciente precariedad laboral y entrapamiento en situaciones de vulnerabilidad y desventaja social que los aquejan (Saraví, 2009), produciéndose un enclasmiento

³ La referencia a la homogeneidad alude a que ciertas perspectivas de investigación utilizan claves comprensivas que enfatizan y/o caracterizan, bajo un concepto o clave central, las experiencias de la/os jóvenes. La heterogeneidad, por otra parte, se entiende aquí como un término que releva aquellas perspectivas que destacan la pluralidad de dimensiones y aspectos que influyen en la construcción de diversas modalidades de vínculo subjetivo al trabajo de la/os jóvenes.

social en la entrada de la/os jóvenes al mundo laboral (Muñiz & Roberti, 2018). En síntesis, esta primera problematización refiere a que el despliegue de las orientaciones subjetivas de la/os trabajadores jóvenes puede comprenderse bajo formas que desde la literatura han tendido hacia la homogeneidad (Alsop, 2011; Hatum, 2011; Navós, 2015; Stein, 2009) o bien, hacia formas más heterogéneas y diferenciadas según diversos anclajes en la estructura social de la/os jóvenes trabajadores. La investigación propuesta considera dicha primera problematización como base de la construcción de su problema de investigación, al mismo tiempo que espera aportar al debate sobre la misma a partir de los hallazgos empíricos producidos para el caso particular de los trabajadores jóvenes -profesionales y de baja calificación- en la industria del Retail en Chile.

Una segunda problematización, refiere a las tensiones y articulaciones entre las exigencias productivas (flexibilización) y orientaciones culturales (individualización) contemporáneas respecto al vínculo subjetivo de la/os jóvenes al trabajo, y un conjunto de matrices culturales tradicionales que perviven en los contextos laborales e inciden en las experiencias y construcciones subjetivas de los actores laborales.

Es posible señalar que la instalación del modelo neoliberal, la radicalización de la individualización, el debilitamiento de los modelos autoritarios tradicionales, el mayor empoderamiento ciudadano y el establecimiento del ideal democrático, han sembrado un contexto laboral chileno en el cual la mayor demanda de horizontalidad en las interacciones (en específico, por parte de las nuevas generaciones, nacidas en su mayoría en un periodo democrático) han resignificado la obediencia y por tanto, la relación con la autoridad (Araujo, 2016). En este sentido, las nuevas tendencias de la administración en línea de la horizontalidad en las relaciones laborales, el ideal de buen jefe y/o de estilos de liderazgos más participativos – todos aspectos valorados y que serían parte del discurso de las nuevas generaciones de jóvenes – estarían en consonancia con ciertos cambios culturales

más amplios de la sociedad chilena. Sin embargo, al mismo tiempo, entrarían en tensión, tanto para los sujetos laborales como para la organización, con culturas laborales basadas en la jerarquía, verticalidad, autoritarismo, clasismo y distancia (Ramos, 2009), que siguen operando y perviven como matrices de sociabilidad inalteradas en muchos espacios laborales, incluso en aquellos más modernizados (Araujo, 2016). En el contexto organizacional, estas tensiones entre matrices de sociabilidad emergentes y aquellas de corte más tradicional, no se limitan ni reducen a las jefaturas, sino que también se extienden a pares y clientes. Respecto a los pares, pareciese existir una tensión entre la dimensión -más tradicional- colectiva del trabajo y la exacerbación de una lógica competitiva. En este sentido, la competencia generalizada, con el consecuente aumento de la envidia y desconfianza, han dado lugar al chaqueteo, donde los colegas en ocasiones son percibidos como adversarios (Araujo & Martuccelli, 2012), en un contexto de demandas cada vez más individualizadas. Este modo de relación, podría entrar en tensión con una dimensión colectiva del trabajo, donde la pertenencia a cierto grupo de trabajadores o bien, el compartir un oficio y espacios de relación con otros, presupone ciertas formas de solidaridad y lealtad. En relación a los clientes, si bien las/os trabajadores demandan cada vez más un trato horizontal y respetuoso, estas expectativas de sociabilidad entran en tensión con la persistencia del maltrato, fuertemente marcados por el sexismo y clasismo que pervive en la sociedad chilena (Araujo & Martuccelli, 2012), en particular, en el caso de clientes hacia trabajadores/as en el sector servicios. Esta segunda problematización busca iluminar la tensión entre, por un lado, las nuevas orientaciones culturales de la sociedad chilena y ciertos principios y lógicas de coordinación de los nuevos modelos de gestión flexible (liderazgo, trabajo en equipo, autonomía, etc); y, por otro lado, la pervivencia en el mundo del trabajo de matrices simbólicas y lógicas organizativas y de sociabilidad tradicionales. Ese campo de tensiones está a la base también de la construcción del problema de investigación de

la presente tesis, y sus hallazgos esperan contribuir a una mejor comprensión de cómo dicha multiplicidad de lógicas y temporalidades está incidiendo en los modos de construcción de vínculo subjetivo al trabajo que hacen los jóvenes en la actual sociedad chilena.

Una tercera y última problematización, refiere a que las formas contemporáneas de vínculo subjetivo de las/os jóvenes al trabajo son funcionales y se articulan con las exigencias productivas de las empresas flexibles en el contexto chileno, al mismo tiempo que pueden entrar en tensión y establecen límites a dichas exigencias en ciertos contextos y situaciones.

Por una parte, en las organizaciones se propagan discursos manageriales cuya oferta de sentido suele dirigirse y/o apelar a las/os jóvenes, expresadas en sus prácticas y políticas de gestión de recursos humanos basadas en la flexibilidad, versatilidad y compromiso (atributos con los que se ha caracterizado a la/os jóvenes y que son funcionales al proceso productivo) y orientadas hacia la atracción, desarrollo y capacidad para comprometer y retener a la/os jóvenes (Kultalahti & Viitala, 2015; Ng & Parry, 2016). Sin embargo, si bien pareciera que las/os jóvenes adhieren funcionalmente a los atributos de flexibilidad y versatilidad que se les asocian, también – y ambivalentemente - tienden a resistir la idea de plena disponibilidad detrás de las exigencias de producción flexible, movilizando el discurso de las nuevas generaciones para promover el equilibrio de los espacios laborales y personales, valorando cada vez más los espacios informales de sociabilidad y rechazando cualquier forma de disciplinamiento como una forma de recuperar en cierto modo los valores de autorrealización. En este sentido, los valores o sentidos -movilizados tanto por las empresas como por las nuevas generaciones de jóvenes - pueden tener implicancias distintas, denotando un doble movimiento: pueden, por un lado, ajustarse y ser funcionales a las exigencias productivas de los nuevos modelos de gestión flexible y, al mismo tiempo, operar como límite o resistencia a esas mismas exigencias. Esta tercera problematización está también a la base

de la pregunta de investigación de esta tesis doctoral, la que apunta a comprender a partir de las narrativas de los propios actores como las emergentes formas de vínculo subjetivo al trabajo, al mismo tiempo que se ajustan y potencian mutuamente con los discursos y prácticas de gestión flexible, pueden también establecer limitaciones, barreras o resistencias esos nuevos principios y exigencias organizacionales.

Es en el marco de estas tres problematizaciones -homogeneidad vs heterogeneidad del vínculo subjetivo al trabajo de los trabajadores jóvenes, tensiones entre nuevas orientaciones culturales y lógicas sociales tradicionales en el mundo del trabajo, acoplamiento y limitación de las nuevas formas de vínculo subjetivo al trabajo en relación a los nuevos principios y lógicas de la gestión flexible en las empresas- que la presente investigación configuró su objeto de investigación referido a las formas de vínculo subjetivo al trabajo de dos colectivos de trabajadores (profesionales y de baja calificación) de la industria del Retail en Chile. Entendiendo dicho vínculo, como fue señalado, en términos de las prácticas de significación y construcción de sentido que hacen los/as jóvenes trabajadores sobre su experiencia laboral en relación a tres dimensiones 1) la autocomprensión de sí mismos en tanto trabajadores, 2) las relaciones formales e informales con otros en el espacio de trabajo (jefaturas, compañeros y clientes) y 3) la organización y sus políticas de gestión de recursos humanos.

Conviene precisar también que en la presente investigación la alusión a las nuevas generaciones de trabajadores/as constituye una forma de marcar un colectivo etario- cohorte de personas jóvenes, entre 18 a 29 años- inserta en un contexto de flexibilización laboral y de ciertos horizontes compartidos a nivel cultural. En términos generales, los estudios desde la sociología de las generaciones, han señalado que el compartir sucesos sociohistóricos relevantes, el acceso a ciertos recursos económicos y culturales específicos – que influyen en las actitudes y conductas de los

sujetos - suelen ser elementos que distinguen a unas generaciones de otras (Eyerman & Turner, 1998; Mannheim, 1952; Schuman & Rodgers, 2004; Schuman & Scott, 1989; Turner & Edmunds, 2002). Si bien se tiene en consideración dicha literatura y perspectiva, este proyecto no asume ni se inscribe dentro de los estudios generacionales, los cuales pueden implicar lógicas específicas a nivel de construcción de objetos de investigación, diseño metodológico y análisis de resultados. Se plantea más bien el foco en un colectivo de edad que comparte dentro de la sociedad chilena ciertos elementos de contexto laboral y cultural que inciden en el modo en que construyen un vínculo subjetivo al trabajo.

Junto a lo anterior, es importante destacar que en la presente investigación se aborda las modalidades en las que los jóvenes trabajadores construyen un vínculo subjetivo al trabajo a través de sus narrativas, a partir de las cuales le dan sentido a sus experiencias laborales y al mundo social en el cual participan y están insertos (Martínez – Guzmán, 2014). Las narrativas laborales revelan elementos biográficos y socioeconómicos, y están vinculadas a identidades de género, generación y otras identidades y anclajes socio-culturales (Battistini, 2004; Wilkis & Battistini, 2005), así como a la participación del trabajador en espacios fuera del trabajo (Araujo, 2009; Stecher, 2012; 2013a). La investigación propone que mediante las narrativas, las personas interpretan su rol y relaciones dentro de la organización (Stecher, 2013a), y estas narrativas son a la vez condicionadas por – y pueden desafiar a – los discursos dominantes y las estructuras organizacionales (Battistini, 2004; Stecher, 2011; 2013a). Las narrativas laborales son, por lo tanto, fundamentales para entender cómo los actores construyen su experiencia laboral y establecen un vínculo subjetivo al trabajo que porta tanto elementos comunes como aspectos diversos y distintivos.

Respecto al campo empírico de esta investigación, situada en la industria del Retail en Chile, es importante consignar como los procesos de globalización, apertura comercial y expansión de la

cultura del consumo han fortalecido dicha industria desde los años 1990', transformándola en un polo de desarrollo económico y de creación de empleo en el sector servicios, a nivel global y nacional, a partir de grandes holdings de supermercados, tiendas por departamento y tiendas de mejoramiento del hogar (Calderón, 2006; Coe & Wrigley, 2018). Dicha industria en Chile ha llevado a cabo diferentes procesos de inversión de capital, modernización tecnológica y organizacional en las últimas décadas, innovando sus procesos productivos, integrando estandarización y distintas estrategias de flexibilidad organizacional, lo que ha repercutido en las condiciones de trabajo y las experiencias y narrativas laborales de los trabajadores del sector (Stecher, 2013b).

El Retail se caracteriza por una masiva incorporación de fuerza de trabajo juvenil, femenina y de baja calificación, especialmente en el espacio de las tiendas y salas de venta, aunque también es posible reconocer otros colectivos de trabajo juvenil con mayor nivel de cualificación y ocupaciones de carácter profesional (Stecher, 2013b). Así, en los niveles de gestión, predominan jóvenes con mayor calificación, que desempeñan roles claves en las áreas de *core business* (negocio principal) como precios, compras, marketing y logística, mientras que en la ejecución de las tareas operativas y de venta en las tiendas, se encuentran jóvenes de menor calificación en labores asociadas a la caja, venta, atención de clientes y reposición. En Chile -como se profundizará más adelante en el capítulo de antecedentes- la mayoría de los empleados del retail -tanto a nivel de tienda como de las gerencias corporativas- tienen contratos indefinidos y trabajan a tiempo completo, aunque existe -especialmente a nivel de las tiendas- una alta rotación laboral (Fundación Sol, 2016; Stecher & Martinic, 2018). Es en este sector productivo -emblemático del crecimiento del sector servicios, de la expansión del trabajo juvenil y de los procesos de modernización empresarial de la economía chilena desde los años 1990'- donde la presente tesis doctoral indagó

en las modalidades en que los trabajadores jóvenes en Chile están dando forma a particulares formas de vínculo subjetivo al trabajo; considerando las tres problematizaciones señaladas y estudiando dos colectivos de trabajadores jóvenes distintos: profesionales de las gerencias corporativas y operarios no profesionales de tiendas.

Pregunta de investigación

Considerando los dos ejes de transformación - a saber, cambios en los modelos de gestión y a nivel de las orientaciones culturales - el retail se propone como un campo privilegiado de investigación, dado que esta industria ha implementado diversos principios de gestión flexible e incorporado de forma masiva a jóvenes que portan nuevas orientaciones culturales, lo que en su conjunto permitiría comprender el vínculo subjetivo al trabajo entendido como los modos de construcción de sentido de las/os jóvenes respecto de sí mismos, en las relaciones con otros actores laborales y, acerca de la organización y sus políticas de gestión; los que, a partir de sus tensiones y articulaciones, darían cuenta de un cierto tipo de vinculación subjetiva al trabajo.

De este modo, se propone la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué sentidos emergen en las narrativas laborales de la/os trabajadores jóvenes de la industria del retail en Chile respecto a (i) sí mismos como trabajadores/as jóvenes, (ii) las relaciones formales e informales con otros en el espacio de trabajo y (iii) la organización y sus políticas de gestión de recursos humanos, y cómo ello da cuenta de particulares formas de vínculo subjetivo al trabajo que se relacionan con procesos de cambio laboral y cultural en la sociedad chilena?

Objetivo general

1. Describir y comprender los sentidos que emergen en las narrativas laborales de la/os trabajadores jóvenes del retail en Chile en relación a i) la autocomprensión de sí mismos como trabajadores, ii) las relaciones formales e informales en el espacio de trabajo y iii) la organización y sus políticas de gestión de recursos humanos, analizando el modo como dichos sentidos dan cuenta de particulares formas de vínculo subjetivo al trabajo, los que se relacionan con procesos de cambio laboral y cultural en la sociedad chilena.

Objetivos específicos

1. Describir y comprender el escenario laboral del retail a nivel de las gerencias corporativas del holding y de la sala de venta de tiendas por departamento y supermercados.
2. Describir y comprender las narrativas laborales de la/os jóvenes trabajadores de retail en Chile – tanto de quienes trabajan en tiendas por departamento y supermercados como de aquellos/as que trabajan en las gerencias corporativas del holding -, en relación al sentido de sí mismos como trabajadores jóvenes, considerando sus trayectos biográficos, experiencia de trabajo y expectativas futuras.
3. Describir y comprender las narrativas laborales de la/os jóvenes trabajadores de retail en Chile – tanto de quienes trabajan en tiendas por departamento y supermercados como de aquellos/as que trabajan en las gerencias corporativas del holding -, respecto a las relaciones formales e informales con otros (jefaturas, compañeros/as y clientes), considerando sus trayectos biográficos, experiencia de trabajo y expectativas futuras.

4. Describir las narrativas laborales de la/os jóvenes trabajadores de retail en Chile – tanto de quienes trabajan en tiendas por departamento y supermercados como de aquellos/as que trabajan en las gerencias corporativas del holding -, en relación a la organización y las políticas de gestión de recursos humanos, considerando sus trayectos biográficos, experiencia de trabajo y expectativas futuras.
5. Analizar y discutir los modos en que las modalidades de vínculo subjetivo al trabajo expresan homogeneidad/heterogeneidad en su despliegue en función de los trayectos biográficos y las posiciones estructurales de los actores, así como si entran en tensión y/o articulación tanto con orientaciones culturales tradicionales, como con las exigencias productivas de los nuevos modelos de gestión flexible del retail en Santiago de Chile.

Preguntas directrices de investigación

1. ¿Cuáles son las principales características del escenario de trabajo – prácticas de organización del trabajo, de empleo y de gestión de personas - en el retail, a nivel de holding, tiendas por departamento y supermercados?
2. ¿De qué modos los trayectos biográficos, la experiencia de trabajo y las expectativas futuras se expresan en las narrativas respecto a los sentidos de sí mismo, en tanto trabajadores jóvenes del retail?
3. ¿Cómo son los vínculos que construyen la/os jóvenes trabajadores del retail en Chile con sus pares, jefaturas y clientes? ¿Qué desafíos y/o tensiones emergen en las narrativas de la/os jóvenes en relación con ellos/as?
4. ¿Qué sentidos emergen en las narrativas laborales de la/os trabajadores jóvenes del retail en Chile en relación a las ofertas de sentido que hace la organización y las políticas de gestión de recursos humanos (reclutamiento, capacitación, compensaciones y beneficios y, desarrollo de carrera)?
5. ¿De qué modos, con que grados de homogeneidad y heterogeneidad, y con qué tensiones se expresan en las narrativas laborales de jóvenes trabajadores del Retail en Chile las formas de vínculo subjetivo al trabajo que definen el modo de inserción al mundo del trabajo?

Relevancia de la investigación

En América Latina existen múltiples investigaciones que abordan el vínculo de las/os jóvenes con el trabajo, centrándose mayoritariamente en las transiciones, trayectorias educativo – laborales y los (difíciles) procesos de inserción en el trabajo (Busso, Longo & Pérez, 2011; Corica & Otero; 2014; Garabito, 2012; Jacinto & Chitarroni, 2010; Longo, 2009; Miranda, 2016; Miranda & Arancibia, 2017; Orejuela, Bermúdez, Urrea & Delgado, 2013; Sepúlveda, 2006).

Esta investigación realiza un aporte específico de conocimiento al campo de los estudios psicosociales del trabajo y la psicología social del trabajo, así como a la psicología organizacional- en tanto su foco se centra en la comprensión de los sentidos del trabajo de las/os jóvenes ya insertos en el mercado laboral, profundizando en sus narrativas laborales y atendiendo a sus diferencias a partir de anclajes socioestructurales como calificación, ocupación género, responsabilidades de cuidado o de sostén familiar, entre otras, dentro de una misma organización. En este sentido, la relevancia teórica de esta investigación consiste en aportar con evidencia empírica a la construcción de modelos comprensivos respecto a la relación de las/os jóvenes con el mundo del trabajo, así como contribuir al debate teórico y conceptual en el campo de juventud, subjetividades y trabajo en la sociedad contemporánea.

Por otra parte, la relevancia empírica de esta investigación dice relación con la realización de una investigación en un sector específico – retail - que explore los modos de construcción de vínculo subjetivo considerando y articulando elementos tanto de las transformaciones propias de los modelos productivos de dicha industria como de las transformaciones culturales más amplias de la sociedad. Lo anterior resulta importante considerando que los estudios existentes en el campo de las/os jóvenes y el trabajo se han abordado desde perspectivas socio-psico laborales que enfatizan

la tesis de un nuevo tipo de trabajador propio de la empresa flexible o de mercados laborales precarizados; o bien, desde tesis de corte más cultural que refieren a la individualización y a nuevos valores característicos de la juventud contemporánea, sin profundizar necesariamente en los aspectos específicos del mundo del trabajo. En ese contexto, esta investigación propone integrar ambas perspectivas -cambios en los modelos productivos y de gestión y cambios en las orientaciones culturales- realizando un aporte al campo de los psicosociales estudios del trabajo. Investigar este tema en Chile, permitirá contrastar lo que se ha estudiado acerca del vínculo subjetivo con referencia empírica para el caso chileno, en un sector que constituye una fuente de empleo relevante, en la que convergen distintos colectivos de trabajadores y, en específico, de jóvenes de distinto nivel ocupacional y de calificación. En esta sentido, si bien la industria del retail suele emplear de forma masiva a jóvenes como mano de obra de baja calificación y bajo costo (Ghiardo et al., 2018; Guiamet, 2012), que desempeñan labores operativas generalmente asociadas a la caja, venta, atención a clientes y reposición de productos (Soto, Stecher & Frías, 2021) en tiendas por departamento y supermercados, también incorpora a jóvenes de alto conocimiento profesional y manejo de tecnologías, bien remunerados, en labores asociadas a la compra de productos, logística y otras áreas vinculadas a la gestión de los distintos negocios en las oficinas corporativas. Estos colectivos se asocian a distintos tipos de tareas, que siguiendo a Goos & Manning (2003) da lugar a los trabajadores Macjobs y a los Mcjobs⁴, siendo estos últimos aquellos que trabajan en sectores de rápido crecimiento como la comida rápida y la venta minorista, con malas condiciones de trabajo y salario.

⁴ Trabajadores de alta calificación asociados a la compañía Apple Inc (ex Macintosh) y, trabajadores de baja calificación asociados al trabajo en la compañía McDonalds.

Ambos colectivos dan cuenta del cruce entre condiciones estructurales asociadas a los empleos que ofrece esta industria y, los referentes socio-simbólicos del Chile actual asociados a procesos de modernización neoliberal e individualización cultural (Soto, Stecher & Frías, 2021), permitiendo explorar tanto los aspectos comunes como la heterogeneidad de los jóvenes en el trabajo, desde la particular perspectiva del vínculo subjetivo que construyen hacia los escenarios laborales en que se insertan. Ese esfuerzo por analizar dos colectivos distintos dentro de una misma industria constituye uno de los aportes centrales de la investigación.

Finalmente, esta investigación resulta relevante en términos de futuros estudios en torno al campo de juventud y trabajo, así como se espera aportar a la elaboración de políticas públicas en torno a la generación de empleo joven, que consideren las particulares tensiones y articulaciones de las transformaciones culturales y productivas del Chile actual a nivel de las subjetividades y experiencias laborales. A partir de los resultados de esta investigación, se espera aportar también, a la elaboración de políticas de gestión de recursos humanos en una industria específica en el que existe una alta y heterogénea participación de jóvenes en su dotación, y donde no necesariamente en el diseño de dichas políticas se considera la experiencia y subjetividad que portan los nuevos trabajadores jóvenes.

Capítulo 2: Marco teórico y referencial

Reestructuración capitalista y transformaciones del trabajo

En las últimas décadas, la crisis del modelo fordista-keynesiano, unido al despliegue de un nuevo régimen de acumulación capitalista flexible y del nuevo modo de regulación sociopolítica de liberalismo avanzado o neoliberal, ha llevado a profundas transformaciones a nivel global en el mundo del trabajo (Beck & Beck Gernsheim, 2003; Boltanski & Chiapello, 2002; Castel, 2010; Domínguez, 2009; Harvey, 2007; Ramos, 2009; Stecher, 2014). En este contexto, las economías abiertas y competitivas, la modernización empresarial, el desarrollo tecnológico, la flexibilización de los mercados laborales y la transformación de los modelos productivos, son expresiones de estos cambios estructurales del modelo de desarrollo capitalista, los que han conllevado profundas transformaciones en las condiciones y experiencias de trabajo.

Tanto en Latinoamérica como en Chile, estas transformaciones implicaron desde los años 80', y con particular fuerza a nivel de las grandes empresas del sector formal y moderno de la economía, i) cambios a nivel de la organización empresarial, caracterizados por una mayor descentralización y tránsito desde estructuras de organización jerárquica y centralizadas a estructuras de trabajo en red y por proyectos; (ii) cambios en los procesos de trabajo, vinculados a la implementación de la polivalencia de las funciones que realizan los/as trabajadores, el aumento de la autonomía y las exigencias de mejora continua; (iii) nuevos modos de relación laboral, que se expresan en la masificación de formas atípicas de empleo, como los contratos a tiempo parcial, la subcontratación y el trabajo a plazo fijo; (iv) cambios a nivel de patrones tecnológicos, caracterizados por el paso desde una tecnología industrial mecánica a tecnologías de la información y v) cambios en el plano

simbólico y en los ideales de sujeto laboral, asociados a la emergencia de nuevos discursos manageriales (De la Garza, 2000; Ramos, 2009; Soto, 2015; Stecher, 2011).

En el caso latinoamericano, entre los años 30' y fines de los 70' del siglo pasado, la industrialización por sustitución de importaciones (ISI o fordismo periférico) impulsada por un Estado de corte nacional-desarrollista fue la estrategia de desarrollo capitalista predominante, considerando que ésta había impulsado las tasas de crecimiento y progreso social en otros continentes. Dada la centralidad que tuvo esta estrategia durante un largo periodo, importantes fueron las resistencias a los desafíos que suponían las nuevas condiciones de competitividad del mercado global y la flexibilización a partir de fines de los años 80: nuevas tecnologías, nuevos estilos gerenciales basados en la flexibilidad productiva y organizativa, centralidad de principios de calidad y atención a preferencias de consumidores y usuarios, que cambiaban el comportamiento de la empresa y sus relaciones externas (Pérez, 1996). Este proceso de modernización en las empresas latinoamericanas fue doble; por una parte, las empresas debieron iniciar un cambio de paradigma a nivel de tecnología, organización y mercado y, por otra, enfrentar el cambio radical de contexto, como lo era abandonar la dependencia del Estado y comenzar a competir en los mercados mundiales, que suelen exigir modos de comportamiento más innovadores y emprendedores (Pérez, 1996).

Tanto a nivel global como de América Latina, el cambio de modelo de desarrollo implicó, especialmente a nivel de las grandes empresas y organizaciones, una progresiva transformación del paradigma productivo: desde el taylorismo-fordismo hacia la producción flexible. El concepto de paradigma productivo refiere a un ensamblaje de aspectos que remiten a una nueva organización del proceso de trabajo, modos de gestión, relaciones laborales y patrones tecnológicos que en su

conjunto reflejan un particular modo de organización y gestión del proceso productivo (Neffa, 1999; Stecher, 2014).

De este modo, al igual que otros países, en Latinoamérica y Chile, los procesos productivos que antes solían basarse en la máxima de lograr economías de escala a partir de la demanda de bienes estandarizados y de fácil reparación y mantención, bajo el nuevo paradigma flexible se orientan a la producción versátil, a partir de una demanda flexible y variada de productos, que requiere un funcionamiento autónomo de las unidades de trabajo, con énfasis en la innovación y mejora continua (De la Garza, 2000; Stecher, 2014). La organización y gestión de la empresa fue transitando desde una fuerte jerarquía y centralización burocrática, la división del trabajo en unidades, la presencia de una tupida red de protocolos y reglamentos– propia del paradigma productivo taylorist–fordista – a la emergencia de: la descentralización de la organización y gestión del trabajo, caracterizada por un trabajo en red y de mayor horizontalidad; la tendencia a establecer alianzas estratégicas de trabajo con otras empresas; la alta orientación a la mejora, calidad y la satisfacción del cliente y al logro de una organización lo más ligera posible; el uso de una dotación mínima de trabajadores con mayores niveles de autonomía, fuertemente responsabilizados y continuamente evaluados en el cumplimiento de metas y logros; aspectos todos ellos característicos del paradigma productivo flexible (De la Garza, 2000; Ramos, 2009; Stecher, 2014).

Lo que hasta aquí se ha descrito, refleja en parte las grandes y complejas transformaciones en las organizaciones y su entorno, donde aspectos como la continua innovación en la gestión de procesos organizacionales y la generación de estrategias para responder a los nuevos desafíos que imponen las condiciones socioeconómicas han impactado en la organización de la producción y el trabajo tanto a nivel global como local (Ramos, 2009). Estos cambios en las organizaciones, han estado vinculados también a una serie de transformaciones en el entorno tecnológico y su constante

desarrollo de tecnologías de la información y comunicación; el entorno político-económico, con un modelo neoliberal predominante; y a la esfera cultural, donde el auge y acceso al consumo ha jugado un rol fundamental en la expansión en los nuevos modelos productivos (Ramos, 2009).

Profundizando con mayor detalle en las distintas dimensiones que configuran los nuevos modelos de producción flexible, es posible señalar lo siguiente.

Respecto a la organización del proceso de trabajo y junto a ello, la gestión de la mano de obra en dichos procesos, se apunta hacia políticas de mayor flexibilidad salarial y temporal, que suelen beneficiar a la empresa. A la vez, se apela al compromiso, la autonomía, movilidad y polivalencia de los trabajadores, a quienes se les exige una alta capacidad de autoactivación y autocontrol (Castel, 2010; Stecher, 2014; Ramos, 2009).

Respecto a los modos de relación laboral bajo el paradigma productivo flexible, los contratos estables, indefinidos y a tiempo completo del pasado, abren paso a formas atípicas de empleo - contratos a plazo fijo, contratos part time, contratos a honorarios, contratos por obra o producto- y en ocasiones dan lugar a regímenes de terciarización y subcontratación, todo lo cual suponen la precarización y consiguiente desprotección del empleo (Castells, 1998; Stecher, 2014). Incluso en aquellos casos en que se mantienen contratos laborales indefinidos, estos están más expuestos a su término a partir de la decisión unilateral de las empresas, dada las atribuciones que en ese ámbito le dio la ley laboral de 1979 a estas últimas. En este marco de contratos más inestables e inciertos, y habitualmente con menor protección laboral, las relaciones laborales adquieren también una mayor individualización, segmentación y fragmentación, lo que impacta en términos de un debilitamiento de los sindicatos y otras formas de organización colectiva de los trabajadores (Stecher, 2014).

Respecto al patrón tecnológico, las nuevas tecnologías digitales que enmarcan la organización y gestión del proceso productivo, distan de la mecanización fordista del proceso productivo, destacándose por la irrupción de tecnologías de información y comunicación – como la informática, telecomunicaciones y electrónica – orientadas a potenciar la producción flexible basada en redes que conectan en tiempo real distintos nodos de los encadenamientos productivos, y a los clientes internos y externos asociados a los mismos (Pérez, 1996; Stecher, 2014). Estas tecnologías suponen también nuevas posibilidades de registro, trazabilidad y control sobre el proceso de trabajo y las prácticas de consumo de los clientes.

A nivel de los discursos y representaciones del trabajo, los nuevos modelos de gestión flexible han puesto en circulación nuevos significados sobre el trabajo y el ideal de sujeto laboral: flexible, adaptable, competitivo, emprendedor, versátil, autorregulado, polifuncional, etc. A través de diferentes discursos y prácticas de gestión las empresas buscan inculcar esos valores en su fuerza de trabajo, los cuales serían funcionales a las nuevas exigencias productivas de la empresa flexible (Boltansky & Chiapello, 2002)

En las grandes empresas del sector moderno y formal de la economía, conectadas a circuitos globales de producción, la fuerza de estas tendencias de cambio son mucho mayores, aunque presentan también variaciones según el tipo de sector productivo y pueden coexistir con la pervivencia de lógicas tradicionales fordistas o incluso prefordistas. Asimismo, debe considerarse que en Latinoamérica existe una vasta red de medianas, pequeñas y microempresas, así como formas de autoempleo y trabajo independiente, en los que las tendencias de cambio descritas son más débiles o más tardías o incluso inexistentes. De este modo, el análisis de los procesos de cambio de paradigma productivo -descritos arriba en términos abstractos y estilizados en la forma de tipos ideales- debe considerar siempre dichas heterogeneidades y variaciones, en función de los

contextos nacionales, el tamaño de las empresas y el sector productivo; pudiendo coexistir en muchos casos lógicas tradicionales fordistas con algunos elementos flexibles (De la Garza, 2000; Stecher, 2011). Dicho de otro modo, y reforzando este punto que es central para el campo de los estudios psicosociales del trabajo en América Latina, no en todos los sectores productivos y empresas en América Latina las tendencias a la flexibilización descritas se han implementado a la misma velocidad, de la misma manera o con el mismo grado de profundidad y extensión, existiendo empresas donde predominan procesos de cambio tecnológico, otras donde la flexibilización se expresa fundamentalmente en el eje del empleo y las relaciones laborales, y otras donde es más intensivo los cambios a nivel de la organización del proceso de trabajo (De la Garza, 2000; Soto, 2008; Stecher, 2014). Incluso en una misma empresa dichas tendencias pueden tener variaciones - como se verá más adelante ocurre en el retail en Chile- en función de distintos colectivos de trabajadores y fases del proceso productivo.

Es este contexto de un nuevo régimen de acumulación capitalista flexible (Boltanski & Chiapello, 2002), de globalización de los mercados financieros, de introducción de nuevos modelos de gestión, de alta flexibilización del trabajo y de mayor desregulación en materias de empleo (Boltanski & Chiapello, 2002; Castel, 2010; Laval & Dardot, 2013), que se han transformado fuertemente los escenarios laborales, dando lugar a nuevos parámetros para las experiencias de los sujetos y configurando nuevas modalidades de vinculación subjetiva al trabajo por parte de los trabajadores, especialmente para aquellas generaciones jóvenes cuya trayectoria laboral completa se ha dado bajo ese modelos productivos. Asimismo, del mismo modo en que la implementación de dichos modelos productivos flexibles tienen importantes variaciones -en función de distintos contextos nacionales, tamaño de empresas e industrias- del mismo modo es importante reconocer que dentro de ese marco general de flexibilización pueden existir variaciones en las experiencias

de los sujetos laborales, y en el modo como construyen un particular vínculo subjetivo al trabajo, el que está anclado fuertemente, a su vez, en el contexto sociohistórico, político y cultural más amplio en que este emerge y se constituye (Domínguez, 2009; Stecher, 2015). Esa dimensión societal y de cambio cultural, la cual incide también en las formas de vínculo subjetivo al trabajo- es que la se discute en el siguiente punto de este capítulo.

Cambios en el plano simbólico: Transformaciones en las orientaciones culturales en la sociedad chilena

De forma paralela a las transformaciones del trabajo y la reestructuración socioproductiva de las últimas décadas, profundos han sido también los cambios culturales en la modernidad contemporánea, donde la globalización de la sociedad, el foco en el mercado, las nuevas tecnologías, la individualización de las personas y las exigencias de mayor autonomía y democratización, han jugado un papel central en la transformación de las orientaciones culturales y los marcos de sentido de los actores sociales (Garretón, 2013; PNUD, 2002; 2017).

La radicalización del proceso de individualización, caracterizada por la creciente centralidad del individuo – autónomo y reflexivo – en la vida social, se ha descrito como uno de los rasgos más sobresalientes de la sociedad chilena posdictadura, que ha derivado en un proceso de ampliación de horizontes y oportunidades y de reformulación de los vínculos sociales, donde los sujetos redefinen su relación con las tradiciones y normas heredadas, transformándose ellos mismos -y sus redes más cercanas- en sus principales referentes de sentido y de orientación de la acción (Araujo & Martuccelli, 2012; PNUD, 2002; 2017). Con el advenimiento de la modernidad tardía y la aparición de nuevos modelos institucionales y culturales, se ha desplazado fuertemente la responsabilidad desde las instituciones y las tradiciones, a los individuos, en un proceso que adquiere importantes particularidades para el caso de América Latina. (Araujo & Martuccelli, 2012; Beck & Beck-Gernsheim, 2003; PNUD, 2002). En Chile, la valoración social de la autonomía personal, la pérdida de autoridad de las tradiciones y el aumento de alternativas en los modos de vida ha derivado en procesos de creciente individualización, conduciendo a que las personas - cada vez más - definan sus objetivos, proyectos y valores por sí mismos (PNUD, 2002). Es importante

considerar que si bien existe una promesa y posibilidades de mayor libertad y autonomía, no es menos cierto que el agobio e incertidumbre en la vida cotidiana de los individuos se mantiene o aumenta. Se aprecia, así, en la actual sociedad chilena, tanto individuos que se han forjado como hiperactores fortalecidos que deben dar forma por sí mismos a sus proyectos de vida; como un contexto socio-económico estructural que los tensiona fuertemente desde las exigencias y desmesuras laborales, los bajos salarios que fuerzan al endeudamiento, las débiles protecciones institucionales y las constantes exigencias y contingencias que amenazan siempre la posición social alcanzada, a todo lo cual deben responder por sí mismos y con escaso apoyo de soportes institucionales, dado los procesos de privatización de la protección social que han caracterizado el modelo de modernización neoliberal (Araujo, 2019; 2021, Araujo & Martuccelli, 2011). Siguiendo a Araujo (2013) estamos en un contexto de transformación en las expectativas y los principios de legitimidad en las relaciones humanas, con efectos en las experiencias, en términos de percepción de las desigualdades.

Lo anterior, refleja la ambivalencia y desigual distribución de los recursos para la individualización, aspecto que se revelan en los informes de desarrollo humano del PNUD de los últimos 20 años en Chile (PNUD, 2017).

En el campo de las transformaciones en el trabajo y, a modo de ejemplo de estos procesos de individualización de la vida social y de las orientaciones culturales de los actores, en los cuales se expresan también las desigualdades de recursos y las asimetrías de poder que atraviesan a la sociedad chilena, es posible consignar lo siguiente: las formas individualizadas de contrato laboral, dan cuenta de la propia responsabilidad que debe asumir el individuo sobre su trayectoria laboral, pensiones y salud, haciéndose cargo tanto de sus decisiones como de sus consecuencias (Araujo & Martuccelli, 2012; Ramos, 2009). Siguiendo a Soto (2009) la dinámica del trabajo contemporáneo

refleja una profunda segmentación entre "ganadores y perdedores", ya que mientras algunos disfrutaban de oportunidades, empleo estable, y reconocimiento, una gran mayoría experimenta precariedad, con empleos inestables, bajos salarios, y un ambiente laboral controlado y rutinario, afectando profundamente su integración social y salud laboral.

Junto a la creciente individualización de la sociedad, el anhelo de horizontalidad y democratización en las relaciones - es decir, de formas menos abusivas de relación - se ha convertido, como señala Kathya Araujo, en una exigencia central e indicador de igualdad en la relación con otros miembros de la sociedad (Araujo, 2016). En tanto anhelo interactivo, la horizontalidad o lo que los últimos informes de desarrollo humano (PNUD, 2017) reconocen como la creciente demanda de igualdad relacional, conduce a la búsqueda de un tipo de sociabilidad que se distancia de la jerarquía y verticalidad que han caracterizado históricamente las matrices de sociabilidad en el país (Araujo, 2016; Ramos, 2009), situación que en el caso chileno ha derivado en fuertes tensiones entre dichas demandas de mayor horizontalidad que permean actualmente las orientaciones culturales de los sujetos y las matrices autoritarias y jerárquicas que persisten en la sociedad y en el mundo del trabajo.

La aspiración a ser tratados como iguales (PNUD, 2017) se ve tensionada frente a la presencia y persistencia de matrices autoritarias de relación (Araujo, 2016) en las organizaciones (con las jefaturas o los clientes), donde en algunos sectores de la población la autoridad deriva en abusos y humillaciones en los vínculos sociales con otros, resultando en un "orden asimétrico de dignidades" (PNUD, 2017, p.50).

Este conjunto de cambios en las orientaciones culturales asociados a una mayor individualización se imbrican en la sociedad chilena desde los años 1990 con las transformaciones estructurales del mundo del trabajo propias del nuevo capitalismo flexible y su modelo de regulación neoliberal,

dando lugar a nuevas modalidades de constitución de los actores laborales, a nuevas experiencias en los espacios de trabajo, y a importantes procesos de reconfiguración -especialmente en los actores más jóvenes- del modo en que trabajadores y trabajadoras construyen particulares modalidades de vinculación subjetiva al trabajo (Araujo 2016; Castel, 2010; Durand, 2019; PNUD, 2002). Modalidades de vinculación subjetiva que son entendidas en esta investigación con base a la producción de significados en tres ejes: las (nuevas) formas de representación de sí mismo como trabajador, las (nuevas) formas de construir vínculos con otros en el espacio del trabajo, y las (nuevas) formas de relacionarse a las organizaciones y sus políticas de gestión de personas.

Perspectivas y conceptualizaciones de la relación trabajo, jóvenes y construcción de sujetos laborales.

En este contexto de transformaciones productivas -modelos productivos flexibles- y de cambios culturales - radicalización de la individualización y anhelo de horizontalidad en el trato-, se ha planteado por distintos autores el surgimiento de un nuevo sujeto laboral o tipo de trabajador en las sociedades contemporáneas (Durand, 2019), el cual se caracterizaría, a su vez, por nuevas formas de vincularse al trabajo y a sus experiencias laborales.

Numerosas han sido las formas de aproximarse a las nuevas generaciones de jóvenes en el trabajo que se ven reflejadas en la construcción discursiva del joven trabajador, por ejemplo, a través de los informes mundiales de empleo realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Rivera, 2018).

La revisión del estado del arte sobre la relación trabajo, jóvenes y subjetividades realizada para esta investigación, permite distinguir múltiples perspectivas y/o abordajes que refieren a las nuevas generaciones de jóvenes en el trabajo, siguiendo ciertas claves comprensivas que refieren a sus orientaciones subjetivas: empresarización, individualización, precarización, atributos psicológicos (Millennial), condiciones estructurantes, transiciones vitales y dinámicas de juvenilización en las organizaciones.

En primer lugar, destacan *perspectivas que ponen el foco en la empresarización*, es decir, que describen la tendencia a la producción de un sujeto empresarial, neoliberal, cuya subjetividad es regulada a través de diferentes mecanismos que procuran incentivar su responsabilidad, polivalencia, flexibilidad, autonomía, iniciativa (Castel, 2010) e implicación total de sí (Laval & Dardot, 2013) que, en palabras de Bröckling (2015) los conduce a ser empresarios de su propia

fuerza de trabajo o ser un “self emprendedor”. Este modo, fuertemente individualizado, de concebirse y orientarse a sí mismo y a los otros es una forma de subjetivación, que Bröckling (2015) denomina como el self emprendedor. Bajo este esquema interpretativo, los sujetos son constantemente interpelados – en distintos contextos, pero en específico, por la cultura empresarial - para convertirse en empresarios de sí (se les exige creatividad, orientación al cliente, innovación y disposición al riesgo como una forma de actuar emprendedoramente) entendiéndose a sí mismos y orientando su actividad bajo estas demandas sociales (Bröckling, 2015).

En segundo lugar, *se encuentra la perspectiva que pone foco en la individualización* de la relación al trabajo, entendido este como actividad central para el logro de proyectos personales de autorrealización.

Los nuevos horizontes simbólicos y orientaciones culturales propias de los procesos de individualización, permean los espacios laborales, especialmente en las/os trabajadoras más jóvenes - que tiene mayor acceso a la educación y el consumo - derivando en experiencias de trabajo marcadas por una mayor centralidad de la afirmación de sí como individuo, mayor empoderamiento y demanda de trato digno y lazos sociales con mayor horizontalidad, valorándose los espacios de sociabilidad, y la búsqueda de trabajos significativos de orientación de futuro (Araujo & Martuccelli, 2012; Araujo, 2016; Lechner, 2002; PNUD, 2002; 2017, Yopo, 2013).

Para Durand (2019), el nuevo trabajador debe ser competente y capaz de mostrar iniciativa, asumir responsabilidad y trabajar por lo general con recursos insuficientes (Crespo & Serrano, 2013; Durand, 2019) y, al mismo tiempo, ser capaz de aceptar las limitaciones o imposiciones de otros en el trabajo, con el fin de asegurar la producción de bienes o servicios (Durand, 2019). Satisfacer estas contradictorias demandas (como las exigencias de un actuar autónomo y la aceptación de las imposiciones de otros) requiere que el nuevo trabajador sea

capaz de combinar, por lo tanto, el deseo de actuar con iniciativa y acomodarse, pese a sentirse impedido o limitado por la organización (Durand, 2019).

Las nuevas formas de organización y, en particular, la flexibilización laboral, ha derivado en nuevas prescripciones (como las antes descritas) hacia los trabajadores, generalizando la filosofía de la competencia (Araujo, 2016; Boltanski & Chiapello 2002), que interpela bajo nuevos modelos de sujeto a los trabajadores.

En Chile, se ha señalado la existencia de un sujeto laboral que compartiría ciertas características de los tipos de sujetos antes descritos. Este nuevo sujeto laboral ha sido descrito por Soto (2008) como el “actor implicado” y por Stecher (2012) como un perfil identitario de emprendimiento individual estratégico. El actor implicado describe un tipo de trabajador que, en su mayoría, corresponde a jóvenes profesionales que trabajan en empresas modernas, cuya identidad coincidiría con la visión managerial, orientándose a la búsqueda de ascensos, recompensas variables y a la acumulación de competencias, guiados por el principio de la movilidad y progresión individual (Soto, 2008). De modo similar, el perfil identitario de emprendimiento individual estratégico (Stecher, 2012), se ha asociado a jóvenes del sector retail - por lo general de nivel de formación más alta - cuyas narrativas constatarían la fuerte tendencia a destacar sus competencias, habilidades, redes y potencialidades, estableciendo por lo general relaciones instrumentales con otros.

En tercer lugar, desde perspectivas que ponen el foco en la precarización, se plantea que la evolución del mercado laboral ha vuelto más precario el empleo juvenil, afectando negativamente la construcción de la identidad y sentido de pertenencia de las juventudes en relación al trabajo.

Estas perspectivas plantean que, a nivel global, los jóvenes tendrían experiencias laborales y orientaciones subjetivas al trabajo - de forma transversal y con cierta homogeneidad – marcadas por la desprotección, incertidumbre, precariedad y escasas posibilidades de construir una carrera (Standing, 2013), que en el caso europeo, se asocia principalmente a la crisis del Estado social de bienestar y el pacto fordista (Castel, 2010; Rebughini, 2019).

Standing (2013), en el marco de la crisis económica europea de principios de los años 2010, identifica una nueva clase social denominada "el precariado", que surge debido al nuevo orden económico y a las transformaciones globales recientes, y se caracteriza principalmente por jóvenes que enfrentan trabajos inestables sin una trayectoria laboral clara, lo que tendría efectos psicológicos como la anomia, ansiedad, alienación y aversión. La nueva crisis económica que desencadenó la revuelta social en Chile y la pandemia de COVID-19 ponen de manifiesto la experiencia de la precariedad juvenil (Rivera – Aguilera et al, 2022), que contribuye a aumentar la desigualdad social y económica en América Latina.

En el contexto de América Latina, los estudios sobre jóvenes, trabajo y subjetividades son especialmente relevantes debido a la persistencia de desigualdades estructurales y condiciones precarias en el mercado laboral. Los estudios que ponen foco en la precarización tienden a analizar las percepciones, experiencias y sentidos de los jóvenes en el ámbito laboral (Rivera – Aguilera et al, 2022), considerando la diversidad y las desigualdades estructurales que enfrentan, por ejemplo, en las estrategias utilizadas para encontrar empleo, desarrollar habilidades o bien, construir una carrera profesional (Aparicio-Castillo, 2013).

En cuarto lugar, desde perspectivas psicologizantes, o bien desde abordajes en torno a atributos que tienden a la psicologización, se ha descrito a un nuevo grupo en el mundo del trabajo en base a sus acontecimientos históricos relevantes bajo la categoría *millennials* (Strauss & Howe,

1991). Dicho concepto ha recibido una atención creciente⁵ debido a las diferentes actitudes, valores, creencias y aspiraciones que tendrían la/os jóvenes en relación al trabajo en comparación con las generaciones antecesoras (Chou, 2012), lo que ha derivado en la elaboración de una representación y discurso social altamente difundido sobre este nuevo sujeto laboral, de amplia cobertura mediática a nivel internacional y local, tendiente a la homogeneización de las juventudes bajo lo que sería un colectivo con características únicas y compartidas.

La categoría “*millennials*”⁶ refiere a los diferentes atributos y expectativas laborales que los diferencian de las generaciones previas de trabajadores (Woodward, Vongswasdi, & More, 2015), y derivan en prácticas diferenciadas de gestión de personas en las organizaciones.

En cuanto a las características que se han descrito en relación a los/as *millennials*, se ha hecho referencia a la sociabilidad y el manejo de tecnologías de este grupo (Bunton & Brewer, 2012; Jerome, Scales, Whithem & Quain, 2014). Respecto a sus expectativas laborales, se ha señalado en términos generales que una marcada orientación al logro, el deseo de contribuir a la organización, la búsqueda de oportunidades de desarrollo y de mejores recompensas, el interés por el balance vida y trabajo, la orientación hacia trabajos que otorguen movilidad, flexibilidad y espacios de innovación, así como la búsqueda de trabajos desafiantes (Hobart, 2008), variados y dinámicos (Treuren & Anderson, 2010), serían los principales aspectos del trabajo que valoraría esta generación (Cristea, Vatamanescu & Mitan, 2017; Jain & Bhatt, 2015).

A partir de estas constataciones, en el mundo de la gestión ha existido un creciente interés por los *millennials*, reflejado en una permanente preocupación por atraerlos y retenerlos (Ng & Parry,

⁵ *Millennials* ha sido la forma de referirse a aquellos jóvenes nacidos después del año 1980 y hasta el año 2000 (Molinari, 2011), concepto que se ha vuelto cada vez más dominante en psicología organizacional, ya que sirve de base para el diseño de políticas de gestión de personas en las empresas.

⁶ Este concepto hace alusión a aquellos jóvenes nacidos después del año 1980 y hasta el año 2000 (Hatun, 2011; Hobart, 2008; Molinari, 2011)

2016). En este sentido, se ha planteado que las empresas deben mejorar proactivamente su atractivo para la/os jóvenes y desarrollar la capacidad para mejorar el compromiso de éstos/as, ajustando la gestión a las expectativas de las nuevas generaciones (Kultalahti & Viitala, 2015), para no correr el riesgo de perder la guerra por el talento (Alsop, 2008). A nivel latinoamericano, la investigación de Begazo & Fernández (2015), muestra cierta similitud en las características de los millennials peruanos y norteamericanos, cuando se considera a jóvenes peruanos de nivel socioeconómico alto, sin embargo, algunos autores han planteado críticamente que el uso de la categoría *millennial* condensaría los ideales de renovación y emprendimiento en línea con los discursos del *management*, siendo funcional a los modos de gestión propios del capitalismo neoliberal (Zavala & Frías, 2018).

En quinto lugar, perspectivas que ponen mayor peso a condiciones sociales estructurantes, tienden a discutir el estereotipo común de homogeneidad - característico de aproximaciones más psicologizantes en torno a atributos - destacando la relevancia de atender las posibles diferencias de expectativas de las nuevas generaciones, considerando las características sociodemográficas individuales (Guillot-Soulez & Soulez, 2014; Latkovikj, Popovska & Popovski, 2016). Al respecto, en Europa, y específicamente en Francia, Guillot-Soulez & Soulez (2014) se ha llegado a resultados distintos respecto a los atributos generalmente asociados a este grupo generacional, encontrándose que las preferencias de la/os jóvenes graduados franceses fueron heterogéneas y con diferencias significativas a nivel individual. Para el caso latinoamericano, en Colombia, se ha relevado la heterogeneidad de las nuevas generaciones, cuya definición conjugaría tres categorías: nivel salarial, obligaciones familiares y nivel de formación (González – Miranda et al, 2017). Cuesta (2014) ha señalado que la remuneración para la/os jóvenes chilenos ocuparía un lugar más importante en relación a los aspectos que se consideran en la elección de un trabajo en

comparación con la/os jóvenes argentinos, cuya educación universitaria es gratuita y el factor remuneraciones pasaría a un segundo plano (Cuesta, 2014).

En la investigación sociológica contemporánea asociadas a esta quinta perspectiva, el estudio de las trayectorias juveniles ha adquirido una relevancia fundamental para comprender las dinámicas sociales y culturales que moldean las experiencias de los jóvenes en América Latina. Uno de los temas recurrentes en estos estudios es el análisis de las expectativas laborales y educativas de los jóvenes en América Latina, en contextos socioeconómicos y culturales específicos, en las que se evidencia cómo los jóvenes aspiran a empleos estables y bien remunerados, así como a continúan su formación académica para mejorar sus oportunidades (Canales, Opazo & Camps, 2016), aun cuando sus expectativas pueden verse frustradas por desilusiones y desafíos, como la competencia laboral y la falta de oportunidades adecuadas. (Dávila & Ghiardo, 2011). Siguiendo los aportes de Bendit y Miranda (2017), se configura una gramática de juventud, noción que reflejaría la necesidad de dar cuenta de la estructura de actividades y accesos que se ofrece a los/as jóvenes en las sociedades contemporáneas así como de las expectativas que se depositan en este colectivo. Para los autores, resulta clave analizar, por una parte, los espacios institucionales y normas que estructuran la vida de las juventudes - como la familia, la escuela, entre otros - así como las formas en que interactúan con estas estructuras y desarrollan sus propios estilos de vida, lenguaje y cultura y, por otra parte, las estrategias que los jóvenes emplean para enfrentar los desafíos sociales y las transformaciones culturales en contextos históricos específicos (Bendit & Miranda, 2017).

Para Canales, Guajardo & Orellana (2020), la diversidad generacional constituye un elemento clave a considerar en la exploración de las diferencias y similitudes entre distintos grupos socioepocales en Chile (considerando factores como la época de nacimiento y las experiencias históricas) donde las trayectorias y expectativas de los jóvenes pueden variar significativamente según su contexto generacional y las condiciones socioeconómicas que enfrentan.

Otro aspecto crucial es el impacto de los discursos y representaciones sociales en la integración laboral de los jóvenes (Dávila & Ghiardo, 2011), lo cual puede afectar su percepción de las oportunidades y desafíos laborales. Esta influencia discursiva se entrelaza con las realidades económicas y políticas que enfrentan los jóvenes (Corica & Otero, 2015), siendo clave considerar el contexto socioeconómico en la inserción laboral de los jóvenes latinoamericanos. De esta forma, estas perspectivas evidencian la importancia de considerar las expectativas, diversidad generacional, influencias discursivas y contextuales, así como las realidades socioeconómicas y políticas que configuran las experiencias de los jóvenes en la región.

En sexto lugar, desde perspectivas que ponen el foco en las transiciones vitales, se ha señalado que el dejar de ser hijos y transformarse en padres, comenzar a vivir solos, iniciar estudios superiores o bien, transitar de la educación al trabajo, son sólo algunos ejemplos de transiciones que influyen en las proyecciones de carrera de la/os jóvenes. En este sentido, investigaciones belgas (Elchardus & Smits, 2006; 2008) señalan que en el caso de la/os jóvenes, el modelo de carrera flexible y ambicioso – con el que se ha asociado a las nuevas generaciones de jóvenes – aparece como una proyección de autorrealización futura, pero que no resiste la experiencia en el trabajo y la vida familiar, cambiando hacia una perspectiva lineal tradicional a medida que se van

completando más transiciones de la vida. Para Saraví (2009), la participación laboral juvenil, en el caso mexicano, no solo repercute en su capacidad económica, sino también, en la reconfiguración identitaria, proyectos de vida y las relaciones familiares de los jóvenes. El autor señala que si bien las condiciones iniciales de trabajo tienden a ser semejantes para los jóvenes (dada la condición juvenil que los atraviesa universalmente), con el tiempo, las desigualdades de origen empiezan a expresarse en sus trayectorias laborales, donde la polarización se vuelve evidente: algunos – aquellos/as de mejor situación socioeconómica – avanzan, haciendo carrera laboral ascendente y otros – la/os jóvenes menos favorecidos - quedan atrapados en trabajos precarios y mal remunerados, inestables y de escasas oportunidades de movilidad social.

Otras investigaciones han señalado que las expectativas de la/os jóvenes cambian a medida que avanza la edad, donde la búsqueda de estabilidad estaría por sobre la expectativa de trabajar en un ambiente cálido y amigable (Chacaltana, Dema & Ruiz, 2018).

En séptimo lugar, desde perspectivas que relevan los cambios o dinámicas de la juvenalización en las organizaciones, se señala que las lógicas flexibles de una mayor descentralización, estructuras de trabajo en red y por proyectos han implicado nuevas formas de gestión de personas, que en el último tiempo, se han orientado mayormente hacia la gestión según los atributos o características de ciertos grupos dotacionales o generacionales en el trabajo. En este contexto, la flexibilidad, innovación y capacidad emprendedora – por lo general, asociados a las nuevas generaciones de jóvenes – afines a los requerimientos del mercado, se han vuelto atributos altamente valorados por las empresas. Este nuevo sujeto laboral, de características juveniles, no sólo emerge a partir de las nuevas prácticas de gestión, sino que a su vez, demanda nuevas prácticas de gestión (Farrugia, 2017).

Siguiendo al autor, se sugiere poner el foco en el fenómeno transversal de la juvenalización del trabajo y la vida social, que ha cobrado gran importancia entendiendo que en las organizaciones se está llevando a cabo un proceso de socialización desde abajo, que lleva a éstas a adaptar el lugar de trabajo en respuesta a las nuevas generaciones de jóvenes que están ingresando al mercado laboral (Farrugia, 2017), impulsando así la adaptación de políticas que permitan crear entornos que favorezcan el potencial y rendimientos de estos trabajadores (Durocher, Bujaki & Brouard, 2016; Jerome et al, 2014). Estas perspectivas dan cuenta de la valoración que hacen las organizaciones acerca del vigor, poder creativo, entusiasmo por el servicio y trabajo en equipo que pueden aportar la/os jóvenes (Hinote & Sundvall, 2015) que derivar en la juvenalización general de las organizaciones, toda vez que éstas buscan diferenciarse de otras, a través de la agilidad, productividad, innovación y sustentabilidad, atributos típicamente asociados a la juventud, pero que interpelan hoy en día a todos/as los actores laborales.

La revisión realizada de la literatura especializada da cuenta de las distintas aproximaciones y abordajes desde los cuales se ha buscado caracterizar y comprender los aspectos distintivos y novedosos de las formas de vínculo subjetivo al trabajo que estarían definiendo la experiencia laboral de los trabajadores jóvenes en la sociedad contemporánea. Sin desconocer el valor y aporte de cada una de ellas, e incorporando distintos elementos de sus desarrollos en el análisis de los hallazgos empíricos de esta investigación, es importante señalar que la presente tesis doctoral se inscribe principalmente bajo aquellas aproximaciones- condiciones estructurantes y de las transiciones vitales- que ponen el foco y destacan la heterogeneidad de las experiencias laborales y

orientaciones subjetivas al trabajo de los jóvenes, en función de distintas categorías socio-demográficas y socio-laborales.

Por otra parte, entendiendo la importancia de relevar aspectos comunes a las formas de vínculo subjetivo que construyen la/os jóvenes al trabajo -por ejemplo a propósito de las individualización de las orientaciones culturales-, se considera atender también a las particularidades de los distintos colectivos de jóvenes – en el caso de este estudio: profesionales y operarios- que derivan en modos heterogéneos de vinculación subjetiva al trabajo. Ese esfuerzo por abordar los aspectos comunes de los trabajadores jóvenes del retail, al mismo tiempo que las particularidades de cada uno de los dos colectivos considerados, constituye uno de los sellos distintivos del enfoque de la presente investigación.

Vínculo subjetivo al trabajo y narrativas laborales

En esta investigación se conceptualizó el vínculo subjetivo al trabajo como aquellas prácticas de significación y construcción de sentido que hacen los/as trabajadores sobre su experiencia laboral en relación a 1) la autocomprensión de sí mismos en tanto trabajadores, 2) las relaciones formales e informales con otros en el espacio de trabajo (jefaturas, compañeros y clientes) y 3) la organización y sus políticas de gestión de recursos humanos.

Una forma de abordar el objeto de esta investigación sobre las formas de vínculo subjetivo al trabajo que están construyendo los sujetos laborales jóvenes es a través de las narrativas laborales. La narrativa o relato suele ser la forma a través de la cual los individuos generan sentido a su experiencia, permitiendo comprender y organizar la vida social (Martínez – Guzmán, 2014). La narrativa puede entenderse como un texto que posee: una trama, en la que acontecimientos y actores están interrelacionados; una estructura y cierta organización; una temporalidad, donde es posible establecer una relación significativa de continuidad entre pasado, presente y futuro (De Castro Pericacho, 2012) y; una función social (Bruner, 1991; Clegg & Bailey, 2008 en Martínez – Guzmán, 2014). Las narrativas hacen referencia a “las prácticas de producción de articulaciones argumentativas organizadas en una trama y enmarcadas en unas coordenadas espaciotemporales” (Cabruja, Iñiguez & Vázquez, 2000, p. 62). Las narrativas son relatos que reflejan y construyen la realidad social, así como posibilitan diversas inteligibilidades de la/os actores sociales, produciendo contextos de relación e interpretación (Cabruja et al, 2000).

De esta forma, las narrativas juegan un rol central en la configuración de los sentidos de la experiencia de los sujetos. El sentido de sí mismo – construido por un actor social – se configura, narrativamente, a través del relato de la historia de dicho actor (Stecher, 2013a). La elaboración de

narrativas permiten al sujeto dotar de sentido sus experiencias y darles cierta continuidad y coherencia, posibilitando la construcción de “una imagen de sí mismos, del mundo y de los otros” (Stecher, 2013a, p. 1314).

La perspectiva narrativa de investigación social reconoce que los seres humanos otorgan sentido a sus experiencias a través de relatos y, que contar historias - o el principio de narrativización –ofrece la posibilidad de conectar las interpretaciones que las personas hacen de sus vidas, considerando la narrativa, temporalidad, emociones, relaciones e interacciones en que se producen (Bernasconi, 2011).

El abordaje narrativo otorga un importante papel – activo y constructivo - al sujeto que narra, quien da cuenta de su perspectiva, posición y experiencia subjetiva en el relato (Bernasconi, 2011). En dicho relato, a su vez, es posible encontrar discursos normativos, narrativas canónicas o recursos simbólicos disponibles en el contexto social (Gergen, 2007, en Martínez – Guzmán, 2014) posibles de interrogar y analizar, considerando su articulación con la dimensión biográfica, histórica y social del sujeto (Martínez – Guzmán, 2014).

En el mundo del trabajo, las narrativas laborales son entendidas como producciones simbólicas del actor laboral configuradas a partir de la movilización de distintos referentes simbólicos – discursos, narrativas canónicas, sentidos de pertenencia, ideales de sujeto – presentes tanto en el mundo del trabajo como en el contexto sociocultural más amplio del Chile actual (Araujo, 2009; Stecher, 2012; 2013). Las narrativas laborales movilizan y expresan aspectos biográficos del trabajador, su posición social y aspectos socioeconómicos, de género y generación entre otros (Battistini, 2004; Wilkis & Battistini, 2005), el específico escenario laboral (Soto, 2015), así como los otros mundos sociales extralaborales en los que participa el trabajador (Araujo, 2009; Stecher, 2012; 2013a). Tanto la trayectoria biográfica, como los mundos sociales extralaborales y el escenario laboral

constituyen aspectos que se relacionan estrechamente con las dimensiones (sí mismo, otros y organización) de lo que se entenderá, en esta investigación, como vínculo subjetivo al trabajo.

Las narrativas laborales están atravesadas por discursos hegemónicos, relaciones de poder, constricciones de las organizaciones y, al mismo tiempo, expresan y actualizan la capacidad de agencia, resistencia y de creación de sentido de los sujetos (Battistini, 2004; Stecher, 2011; 2013a).

En esta investigación, se sostiene que, a través de la narrativa, los individuos dotan de sentido sus experiencias laborales, se definen a sí mismo de una cierta manera como actor laboral, interpretan sus relaciones con otros y se posicionan de una cierta manera frente a la organización y sus políticas de gestión (Stecher, 2013a). De esta forma, las narrativas laborales, constituyen una aproximación pertinente para comprender el carácter discursivo, procesual, relacional, tensional, históricamente situado y experiencialmente vivido de los procesos que configuran - de modos heterogéneos y singulares - la experiencia subjetiva en el trabajo (Battistini, 2004; Stecher, 2011; 2013a). En específico, esta investigación se orienta a comprender los sentidos que emergen en las narrativas de la/os jóvenes respecto a sí mismos en tanto trabajador, a las relaciones formales e informales en el espacio de trabajo y, a la organización y sus políticas de gestión de recursos humanos.

Si bien las narrativas pueden investigarse de distintos modos, atendiendo a las transformaciones estructurales y culturales que se han descrito en la problematización de esta investigación, se considera pertinente una aproximación crítica - interpretativa de las narrativas (Stecher, 2013a).

El modelo crítico-interpretativo para estudiar las narrativas laborales - que articula aportes del interaccionismo simbólico, la psicología cultural y narrativa y la teoría crítica - sostiene que el sentido de sí mismo, de los otros y del mundo social, se configura a partir de la elaboración que hace el sujeto de su propia historia (Stecher, 2013a). Las narrativas y narraciones resultan centrales en los modelos de orientación crítica de investigación social, siendo fundamentales en la

comprensión del mundo y los seres humanos que “existen en virtud de su construcción lingüística y discursiva (Cabruja et al, 2000, p. 63). Este modelo, se distingue de posiciones esencialistas que definen la identidad como un atributo individual, estable e independiente del contexto laboral del trabajador. También se diferencia de perspectivas estructurales, que enfatizan únicamente la relevancia de la posición del sujeto en las estructuras socioeconómicas o categorías ocupacionales/organizaciones, entendido como aquello que determina linealmente y sin mayores mediaciones o contingencias la subjetividad del sujeto en tanto trabajador (Stecher, 2013a).

El abordaje crítico interpretativo de investigación busca comprender los fenómenos sociales desde una perspectiva crítica y reflexiva, considerando estructuras sociales, relaciones de poder e influencias culturales que marcan las experiencias de las personas. Se trata de comprender – desde una mirada crítica, cuestionando la narrativas dominantes y desigualdades - los significados y perspectivas de los participantes de la investigación, reconociendo la posición del investigador en el proceso investigativo, entendiendo que sus perspectivas y sesgos pueden influir en la interpretación de la información, y que también asume un rol activo en la generación de conocimiento conjunto con los participantes (Denzin & Lincoln, 2012; Richardson, 1990). En tanto corrientes teóricas, el interaccionismo simbólico y la psicología cultural constituyen un aporte al abordaje crítico interpretativo de investigación social. Mientras el interaccionismo reconoce la naturaleza dinámica y fluida de la de la interacción social, orientándose a comprender cómo los individuos construyen activamente significados a través de representaciones y símbolos (Blumer, 1969), la psicología cultural se centra en comprender cómo la narrativa, cultura y discursos sociales influyen en la construcción de significados y en la interpretación de experiencias individuales y colectivas (Bruner, 1991; Riessman, 2008; Polkinghorne, 1988). Al integrar tanto los aportes del interaccionismo simbólico como de la psicología cultural, la perspectiva crítica interpretativa

en investigación cualitativa se enriquece al considerar cómo las narrativas individuales se entrelazan con narrativas culturales más amplias, y cómo estas construcciones simbólicas reflejan y perpetúan relaciones de poder, ideologías y estructuras sociales, permitiendo una comprensión más completa y matizada de las experiencias humanas en su contexto social y cultural (Stecher, 2013a).

El campo de los estudios narrativos es amplio y ofrece diferentes modos o abordajes analíticos, destacando el análisis estructural (orientado al cómo de la narrativa, poniendo atención en aspectos como el género predominante, los personajes y la organización), el análisis dialógico o interaccional (orientado a comprender quién narra y con qué propósito, considerando la situación de interacción entre entrevistador y entrevistado) y el análisis temático (orientado al qué o contenido de la narrativa y su vínculo con recursos culturales y lingüísticos disponibles, atendiendo al significado del relato) (Bernasconi, 2011).

Para Kohler Riessman (2008) el análisis estructural no sería recomendable para grandes números de participantes debido al detallado examen de las características sintácticas y prosódicas que requiere dicho análisis. Respecto al análisis interaccional, la autora destaca la utilidad de este análisis para estudiar las relaciones entre los participantes de la investigación y quien investiga, representando el habla en toda su complejidad y no solo como una forma de acceder a contenidos o temas (Kohler Riessman, 2008). Finalmente, la autora señala la posibilidad de analizar las narrativas desde un enfoque performativo, siendo éste apropiado para estudios orientados hacia las prácticas de comunicación y construcción identitaria.

Se ha señalado que el análisis temático resulta de utilidad cuando se quiere encontrar elementos comunes dentro de varios participantes de una investigación, (Kohler Riessman, 2008). La presente investigación opta por este enfoque, el que se profundizará en el capítulo metodológico.

La industria del retail en Chile

A nivel global, el retail, es considerado un campo emergente y relevante para los estudios del trabajo, dado las características de esta industria. Se ha señalado que el retail es un sector significativo, diverso y problemático: significativo, ya que constituye el 10% del total de la fuerza laboral en las economías avanzadas; diverso, ya que reúne diferentes subsectores y tipos de trabajadores - en diferentes grupos etáreos, ocupación y en diferentes etapas de su participación en el mercado de trabajo – resultando atractivo para algunos trabajadores, pero menos atractivo para otros que, acceden a trabajos mal pagados ofrecidos por retails masivos; problemático, ya que dada la diversidad del retail, emergen inequidades engendradas por las diferencias en las compensaciones y condiciones de los diferentes grupos de trabajadores (Grugulis & Bozkurt, 2011).

Como fuente de trabajo, el retail a nivel global ha sido señalado como la nueva forma genérica de empleo masivo en el paisaje socioeconómico post-industrial (Grugulis & Bozkurt, 2011). En el sector minorista, la mayoría de las organizaciones utilizan una fuerza laboral no calificada, pagando bajos salarios, de alta rotación y escasa inversión en capacitación (Ikeler & Fullin, 2018). En el caso específico de la/os jóvenes, parecieran estar ampliamente representados en el retail (Ikeler & Fullin, 2018), probablemente atraídos por las bajas barreras de ingreso y los horarios flexibles que les permiten estudiar (Besen-Cassino, 2014).

Respecto al campo de esta investigación, desde los años 90, se ha intensificado la globalización minorista, emergiendo la industria del retail – grandes y modernizados holding empresariales que administran cadenas de supermercados, tiendas por departamento, tiendas

para el mejoramiento del hogar - como una industria de creciente interés e importancia en términos económicos, de generación de empleo, de innovaciones tecnológica, de usos de distintas estrategias de flexibilización organizacional y de expansión de los imaginarios de consumo (Coe & Wrigley, 2018. Stecher, 2012).

La industria del retail en Chile ha experimentado importantes procesos de reestructuración productiva en las últimas décadas; se ha expandido, modernizado y posicionado como una de las industrias de mayor crecimiento e innovaciones en sus procesos productivos (Calderón, 2006; Gálvez, Henríquez y Morales, 2009; Stecher, 2013b).

Como se anticipaba, diversas han sido las reestructuraciones productivas en el retail, vinculados a: cambios en los procesos de trabajo de ventas; la polifuncionalidad que se exige a los trabajadores; la mayor flexibilización del empleo; las remuneraciones variables y los bajos salarios; los nuevos sistemas de evaluación y gestión del desempeño (con premios y castigos asociados); la intensificación del trabajo y, el despliegue de tecnologías asociadas al control de la tienda y los procesos productivos (Gálvez, et al, 2009; Stecher, 2013b). Estas características de la reestructuración productiva en el retail, constituyen aspectos que, en el marco de los procesos de expansión y modernización de esta industria (Calderón, 2006; Gálvez et al, 2009; Stecher, 2013b), han conllevado cambios en las condiciones de trabajo en el retail, que impactan en las experiencias laborales de quienes trabajan en dicha industria (Stecher, 2013b). En este sentido, la experiencia laboral de la/os trabajadores (Stecher, 2013b), en algunos casos, han derivado en la reducción de la autonomía y de la complejidad de tareas, menores rentas y proyecciones de carrera (Tilly & Carré, 2011), bajas posibilidades de sostener una identidad de oficio, y una tendencia a la descualificación y degradación de las condiciones de trabajo y empleo de los vendedores (Stecher & Martinic, 2018). Siguiendo

a Misra & Walters (2016), para la/os jóvenes trabajadores del retail el trabajo no resulta tan divertido ni *cool*, precisamente por las bajas remuneraciones, los horarios impredecibles y las expectativas gerenciales sobre la venta.

Las grandes empresas del retail en Chile – entre las cuales se encuentran los supermercados, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, *fashion retail*, farmacias u otros locales especializados (Stecher, 2012) – constituyen un campo privilegiado para la comprensión de las experiencias y vínculo subjetivo al trabajo de la/os jóvenes.

En Chile, el retail se ha caracterizado por ser una de las industrias que mayor empleo genera: ya en el año 2010, las grandes cadenas del retail reunían a 310.000 asalariados y al año 2016 empleaban a cerca de 500.000 trabajadores (Fundación Sol, 2016). Sin embargo, en los últimos 5 años – entre el estallido social y pandemia – la reducción de la dotación en este sector ha sido significativa: Los principales holdings del país informan que en el primer semestre del año 2023 empleaban a 64.088 trabajadores (un 8% menos que en el año 2022)⁷ y al año 2024, Cencosud y Falabella habían desvinculado en su conjunto 25.202 puestos de trabajo⁸. Esta información es consistente con las memorias corporativas, que reflejan un descenso en el número de trabajadores desde el año 2020 a la fecha⁹.

La industria del retail – que forma parte del sector servicios – resulta relevante para la economía considerando las decisiones de inversión que involucra, el empleo que genera, sus innovaciones tecnosocioproductivas de carácter flexible, su expansión a nivel territorial y su

⁷ Datos disponibles en: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/grandes-del-retail-disminuyen-en-5702-sus-dotaciones-de-trabajadores-en-chile-en-el-ultimo-ano/SYYLZZKD6ZBHLMLJ2KZCBHSF7Y/>

⁸ Datos disponibles en: <https://www.df.cl/empresas/retail/los-ajustes-de-falabella-y-cencosud-desde-2019-han-eliminado-25-202>

⁹ Para profundizar en este aspecto, se sugiere revisar las Memorias Corporativas de Falabella de los años 2020, 2021, 2022 y 2023.

importancia a nivel financiero (Calderón, 2006; Gálvez, Henríquez & Morales, 2009; Stecher, 2013b).

En cuanto al tipo de trabajadores, el retail -a nivel de las tiendas que constituye el escenario laboral principal de dicha industria- se caracteriza por la heterogeneidad en la composición de su fuerza de trabajo. Existe una alta proporción de mano de obra no calificada (Fundación Sol, 2016; Stecher, 2013b), mayormente feminizada (48% de los asalariados son mujeres) y joven (58% de los asalariados son menores de 35 años) (Gálvez et al, 2009; Fundación Sol, 2016; Tilly & Carré, 2011).

En torno a 80% de las/os trabajadores del retail en Chile cuenta con contrato de trabajo indefinido, el que en muchos casos especifica que deberá desarrollar múltiples funciones (polifuncionalidad). Suelen desarrollar sus labores en distintos tipos de jornada, trabajando la gran mayoría de manera full time (70%) y otros, de forma parcial (de menos de 30 horas) o en periodos denominados peak time (30%) (Fundación Sol, 2016; Stecher & Martinic, 2018). En el retail, se ha constatado que las cifras de rotación anual – cercanas al 30% - suelen ser mayores en comparación a otras industrias. A nivel del proceso de trabajo, en el espacio de las tiendas o salas de venta del Retail, coexisten rasgos neotayloristas – como la departamentalización de áreas, estandarización de procesos de trabajo, jerarquización de la toma de decisiones y, fuerte control directa del trabajo – con lógicas de racionalización y gestión flexible, como la polifuncionalidad, flexibilidad temporal y salarial, el énfasis en la calidad y atención del cliente, la instalación de principios de trabajo en equipo, y ciertos niveles de horizontalidad y colaboración, entre otros (Stecher, 2013b). La reorganización de esta industria y los cambios en las condiciones de trabajo al interior de las tiendas han impactado en las experiencias y narrativas laborales de los/as trabajadores (Stecher, 2013b).

A nivel de las relaciones laborales, se trata de una industria que, especialmente a partir del año 2005, ha experimentado cierta revitalización y renovación, caracterizada por altos niveles de sindicalización en tiendas y con heterogeneidad sindical, es decir, con sindicatos de diferentes tamaños y niveles de articulación (Stecher, Godoy & Aravena, 2020). Esta mayor revitalización se enmarca en un contexto más amplio de politización de la sociedad chilena y diversos movimientos sociales, que han llevado a que los sindicatos de esta industria adoptaran nuevas estrategias y agendas, incluyendo temas como género, diversidad, medio ambiente y derechos laborales (Stecher, Godoy & Aravena, 2020). El sindicalismo en este sector ha transitado hacia un sindicalismo de “mercado independiente” (Ratto, Aravena & Stecher, 2023) caracterizado por su amplia representación en cada empresa y local; por una acción sindical de corte legalista; por una débil articulación con actores sociales y sindicatos fuera de la empresa; y por el excepcional uso del conflicto (Ratto, Aravena & Stecher, 2023).

Los sindicatos en la industria del retail suelen estar afiliados a federaciones o confederaciones más amplias, como la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) o la Confederación de Trabajadores del Comercio y Servicios (CTCS) y enfrentan hoy desafíos como la precarización laboral, la tercerización, la digitalización de los procesos comerciales, la adaptación a nuevas formas de trabajo y la inclusión de temas como la igualdad de género y la diversidad en la agenda sindical, logrando avances en términos de mejoras salariales, condiciones de trabajo y representación de los trabajadores en instancias de diálogo con empleadores y autoridades (Stecher, Godoy & Aravena, 2020; Ratto, Aravena & Stecher, 2023).

Resulta importante destacar que, desde el 2015 en adelante, el retail en Chile ha enfrentado una mayor competencia desde nuevos actores globales y desde la expansión del e-commerce de grandes

empresas globales y multilatinas que han amenazado la continua expansión y rentabilidad que caracterizó a dicha industria en Chile desde fines de los años 1980 hasta mediados de la década del 2010, donde empezaron a apreciarse distintos indicios de pérdida de competitividad y rentabilidad ante un nuevo escenario (Garces & Stecher, 2022). Lo anterior se intensificó y agudizó en el contexto del estallido social del año 2019 y de la pandemia por COVID 19, cambiando las prácticas de compra de los consumidores y llevando a las empresas a una fuerte inversión en tecnologías y automatización, al cierre de tiendas y a la reducción de superficies de venta, y a nuevos modelos de organización del proceso de trabajo que buscaron reducir costos laborales a través de estrategias en que se combina la automatización y eliminación de puestos, la estandarización de ciertas tareas y la descualificación de ciertos cargos, y el uso de trabajadores polifuncionales (Frías, Corica & Stecher, 2022).

En el retail converge un grupo heterogéneo de trabajadores/as, con diferencias a nivel de calificación y ocupación. Tanto a nivel global como en Chile el crecimiento del retail ha estado muy vinculado, especialmente en el espacio de las tiendas, a la masiva incorporación de fuerza de trabajo juvenil, femenina y de baja calificación (Stecher, 2013b). Por otra parte, en el holding - un espacio de trabajo del retail en el que se encuentran las oficinas y centros de gerenciamiento en el que se suelen tomar decisiones relevantes del negocio – también se suele emplear fuerza de trabajo joven, caracterizados generalmente por su mayor nivel de calificación y ocupacional en comparación con la/os jóvenes que trabajan en el espacio de la tienda. De este modo, en la industria del retail es posible apreciar heterogeneidad de perfiles y experiencias de las/os jóvenes con el trabajo. A nivel de holding, es habitual encontrar profesionales que trabajan en distintas áreas vinculadas al corazón del negocio o *core business*, como las áreas de precio, compras, marketing y logística. En el espacio de la tienda, algunos/as jóvenes pueden llegar a desempeñar funciones

vinculadas a la supervisión o gerenciamiento de la tienda, mientras la gran mayoría suele desempeñar cargos operativos claves para el funcionamiento del negocio, como reponedores, ordenadores, cajeros, asistentes de venta, vendedores o empleados de servicio al cliente.

Finalmente, y en el marco de esta investigación, se plantea que si bien el retail es un sector cuya fuerza de trabajo se compone de jóvenes, existirían diferencias en el vínculo subjetivo de éstos/as al trabajo, según perfiles de calificación, ocupación y, según el espacio de trabajo – oficinas corporativas del holding, tiendas por departamento y supermercados - en el que se desempeñen. De este modo y siguiendo los aportes de Farrugia (2017), pareciera que existen diferencias en la valoración de la juventud en el trabajo, donde la valorización de algunos y la desvalorización de otras disposiciones juveniles, configurarían las distintas prácticas laborales, relaciones sociales y experiencias en el trabajo, posibles de observar en la industria del retail, dada la heterogeneidad (distintos espacios de trabajo y diversos perfiles de calificación y ocupación) de la composición de su fuerza de trabajo.

De forma similar, para el caso latinoamericano, se ha señalado que en el mercado de trabajo, pese a que la/os jóvenes estén bajo condiciones similares – como podría ser en la industria del retail - sus significados e implicaciones pueden ser diversas, por lo que las generalizaciones sobre la situación de la/os jóvenes en el mercado de trabajo deben tomarse con cautela ya que ocultan una heterogeneidad en el que una misma situación – en este caso, organización - representa diferentes niveles de vulnerabilidad, recursos y oportunidades (Saraví, 2009).

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

Perspectiva general de investigación

Esta investigación se enmarca en una perspectiva crítico-interpretativa de investigación social, con un enfoque cualitativo, que releva la comprensión de lo subjetivo e intersubjetivo, valorando los significados que las personas atribuyen al objeto de estudio (Krause, 1995).

Bajo el paradigma interpretativo de investigación social, la labor de quien investiga implica estudiar cómo la/os actores interpretan y significan su realidad social; es decir, investigar la realidad simbólicamente estructurada, desde el punto de vista de las personas (Krause, 1995)

De este modo y, siguiendo los aportes de Thompson (2002), se busca reconstruir las tramas de significado de sí mismos, los otros y la organización – intersubjetivamente compartidas y sostenidas - que configurarían el vínculo subjetivo de los jóvenes al trabajo.

La metodología utilizada fue cualitativa, exploratoria y descriptiva, que asume una realidad dinámica y se interesa por describir y comprender los modos de vínculo subjetivo que construyen la/os jóvenes/as hacia el trabajo considerando los marcos de referencia de los distintos actores (Krause, 1995).

Se sigue el modelo crítico interpretativo de investigación social, el cual permite discutir la articulación de los contextos estructurales, institucionales y relaciones de poder en las que está inmerso el sujeto, con la interpretación de la trama de significados que los mismos actores realizan acerca de su vida social. El modelo crítico-interpretativo para estudiar las narrativas laborales – que articula aportes del interaccionismo simbólico, la psicología cultural y narrativa y la teoría crítica - sostiene que el sentido de sí mismo, de los otros y del

mundo social, se configura a partir de la elaboración narrativa que hace el sujeto de su propia historia, en contextos sociohistóricos, marcos institucionales y espacios interaccionales situados y específicos (Stecher, 2013a).

El enfoque narrativo de investigación social

Se sigue un enfoque teórico-metodológico narrativo de investigación social que asume que la producción de sentido en la vida social y en las biografías individuales se lleva a cabo a partir de narrativas que los actores construyen sobre sus experiencias, y que -situada en una perspectiva crítico-interpretativa- considera que dichos sentidos y experiencias están siempre enmarcados en condiciones institucionales y estructuras sociales anidadas en contextos locales e históricos específicos.

Esta investigación sigue los aportes de Lawler (2002) y Kohler Riessman (2008), enfatizando la importancia de las narrativas como una herramienta que permite explorar la identidad, la cultura y las relaciones sociales y, entender cómo las personas construyen, negocian significados y dan sentido a sus vidas y experiencias en contextos sociales específicos (Lawler, 2002), permitiendo una comprensión profunda de sus vidas y contextos (Kohler Riessman, 2008).

El enfoque narrativo de investigación social permite acceder a significados subjetivos que las personas asignan a sus acciones, relaciones y contextos sociales, por medio de los cuales construyen y negocian su identidad y dan sentido a su pertenencia a diferentes grupos sociales, siendo el contexto social y cultural un factor clave en el análisis, entendiendo que las personas son influenciadas por normas, valores y estructuras sociales en las que están insertas (Lawler, 2002). En este enfoque, se invita a los participantes a contar historias de vida, experiencias significativas o eventos importante - posibles de desglosar en personajes, tramas, conflictos y resoluciones - permitiendo así capturar la complejidad de las narrativas personales y sociales (Kohler Riessman, 2008) al enfocarse en identificar patrones, temas

recurrentes y significados subyacentes de éstas. En esta línea, la entrevista narrativa y el análisis narrativo son fundamentales para este enfoque (Kohler Riessman, 2008) y se centran en la estructura, contenido y significado de las narrativas para comprender los mecanismos a través de los cuales se construye la identidad y las relaciones interpersonales.

El enfoque narrativo de investigación social asume que las narrativas se estructuran y organizan en cierta temporalidad, la que puede manifestarse de diversas formas, incluyendo la secuencia de eventos, la duración de éstos o bien, incluyendo la visión del pasado, presente y futuro de los participantes en el ámbito laboral, manifestándose en cómo recuerdan experiencias pasadas, cómo describen el presente laboral en términos de desafíos, logros o situaciones actuales y, de las expectativas o planes para el futuro laboral en términos de metas, aspiraciones, proyectos. La temporalidad de las narrativas también se relaciona con procesos de cambio y continuidad en la carrera de las personas, en las que se puede identificar momentos de transición, aprendizaje y desarrollo, entre otros (Stecher, 2013a).

El enfoque narrativo posibilita la reconstrucción de dichos sentidos y experiencias que construyen los individuos permitiendo una aproximación comprensiva a la vida social (Thompson, 1998). El enfoque narrativo de investigación social pone énfasis en la dimensión simbólica de lo social (creación y co-construcción de significados); la concepción de sujeto como un actor propositivo y autodeterminante, que se aleja de visiones más esencialistas y deterministas y; la interpretación como un dispositivo relacional clave de la investigación (Cabruja et al, 2000).

Consideraciones muestrales

En esta investigación, se realizó un muestreo teórico (Glaser & Strauss, 1967), considerando que el foco de este estudio radica en la comprensión en profundidad (y no medición) de fenómenos y procesos sociales (Martínez – Salgado, 2012). De este modo, se invitó a 30 trabajadores/as jóvenes del retail, con el fin de que pudieran aportar información profunda y detallada – comprendiendo el lugar que ocupan dentro del contexto social, cultural e histórico del que forman parte (Martínez – Salgado, 2012) - sobre los modos de vínculo subjetivo que construyen en el mundo laboral.

Se tuvo en consideración ciertos anclajes socioestructurales como parte de la estructuración de la muestra, tales como el nivel de calificación (estudios profesionales y no profesionales), ocupación y género. Las responsabilidades de cuidado o de sostén familiar, formaron parte de la variabilidad de la muestra, dado que la literatura (Elchardus & Smits; 2006; 2008; Nielsen, Dyreborg, Kines, Nielsen & Rasmussen, 2013) revela que dichos aspectos resultan claves para la comprensión de las modalidades de vinculación subjetiva con el trabajo.

A continuación se señalan las principales características de la muestra:

Tabla 1. Consideraciones para la estructuración de la muestra de jóvenes de la investigación

Muestra	Con responsabilidades de cuidado o sostenedor/a familiar		Sin responsabilidades de cuidado o sostenedor/a familiar	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres

Jóvenes que han finalizado los estudios profesionales, que desempeñan cargos asociados al <i>core business</i> o negocio principal – tales como precio, compras, marketing y logística – que trabajan en la industria del retail, en espacios de administración del holding, cuya antigüedad en la industria del retail sea superior a 6 meses.	0	0	5	4
Jóvenes de baja calificación, en cargos asociados a los procesos básicos del <i>core business</i> o negocio principal, tales como orden, reposición, caja y venta de productos, que trabajan en la industria del retail, en las salas de venta de tiendas por departamento y/o supermercados, cuya antigüedad en esta industria sea superior a 6 meses.	9	4	4	4

Se consideró un mayor tamaño muestral en los jóvenes de baja calificación, ya que la fuerza de trabajo del retail se caracteriza mayoritariamente por contar con una mayor dotación juvenil y de baja calificación en el espacio de venta en tiendas por departamento y supermercados.

Como criterio de inclusión y siguiendo los aportes de la literatura al respecto (Nielsen et al, 2013; Stecher & Martinic, 2018), se consideró la incorporación de hombres y mujeres jóvenes, nacidos entre los años 1985 y 2002, es decir, entre los 18 a 35 años a la fecha de ejecución del trabajo de campo de esta investigación (año 2020) y que ingresaron a la escuela a partir de 1990 en un contexto de retorno a la democracia y expansión del modelo de desarrollo neoliberal en la sociedad chilena. El rango de 18 a 35 años coincide con lo que en la literatura se conoce como adultez emergente, constructo culturalmente construido, es decir, no de carácter universal (Barrera-Herrera & Vinet,

2017), que, en el marco de esta investigación, se ajusta a la población de jóvenes que, en su mayoría, participan del mercado de trabajo. También se consideró como criterio de inclusión la contratación directa por el holding, así como una antigüedad en la industria del retail – considerando la alta rotación de este sector – superior a 6 meses. Que los/as jóvenes cuenten con cierta experiencia laboral en la industria – de al menos 6 meses - se plantea como un aspecto relevante considerando que se espera que puedan referirse a la organización y sus políticas de gestión.

Como criterios de variabilidad y, de modo pertinente a los hallazgos empíricos en otros estudios realizados con jóvenes en contextos organizacionales (Elchardus & Smits, 2006; 2008, Longo, 2009; Miranda, 2016, Nielsen et al, 2013), se convocó a jóvenes con distinta situación a nivel de: i) jornada de trabajo¹⁰, ii) duración del contrato (a plazo fijo o indefinido) iii) tiempo de permanencia en el retail, iv) responsabilidades familiares y de cuidado v) afiliación sindical. Estos criterios de variabilidad pueden aportar a la comprensión de cómo el vínculo subjetivo se asocia a trayectos biográficos, aspectos estructurales y condiciones de empleo variables dentro de un mismo sector (servicios) e industria (retail).

Además de los/as trabajadores jóvenes, se entrevistó a 8 informantes claves – jefaturas de holding y tiendas - que aportaron a la reconstrucción y comprensión del escenario laboral en que se insertan los/as jóvenes que trabajan en el retail.

¹⁰ Se contempla la variabilidad a nivel de tipo de jornada de trabajo, considerando que, en el segmento de jóvenes de baja calificación, que trabajan en las salas de venta en supermercados y tiendas por departamento, suele encontrarse personal que trabajan en jornadas de 11, 22, 33 horas y jornada completa (en momentos peak, de forma part time o full time).

Técnicas de producción de información

La técnica de recolección contempló la utilización de i) entrevistas narrativas dirigidas a trabajadores/as jóvenes y ii) entrevistas semiestructuradas dirigidas a informantes claves, una iii) ficha sociodemográfica dirigida a complementar la información sobre los trabajadores/as jóvenes entrevistados y, iv) fichas de revisión documental de memorias corporativas -de carácter público- de las principales empresas del Retail en Chile, a modo de complemento de la información aportada por los informantes claves.

Se realizaron entrevistas narrativas, como una forma de acceder a aspectos biográficos, construcción de sentidos y de experiencia subjetiva de la/os jóvenes trabajadores del retail. La realización de entrevistas narrativas permitió, asimismo, reconstruir y comprender el escenario de trabajo – considerando las formas de trabajo, empleo y gestión de personas – en el que se insertan la/os jóvenes del retail (Soto, 2015).

Adicionalmente, se propuso la realización de 8 entrevistas semi estructuradas en profundidad - dirigidas a jefaturas de holding y tiendas, cuya antigüedad como jefaturas en el retail fuese superior a un año - que, a través de un guión temático, permitieron no solo reconstruir y comprender el escenario en el que se insertan la/os jóvenes que trabajan en el retail, sino también profundizar en los desafíos y estrategias de gestión de las empresas en relación a las nuevas generaciones de trabajadores jóvenes que deben integrar, tanto a nivel de las tiendas (operarios) como de las gerencias corporativas (profesionales)

De forma complementaria, se elaboró y aplicó de una ficha sociodemográfica, dirigida a la/os trabajadores jóvenes del retail, que permitiese recabar información concreta en torno a los

aspectos vinculados a la estructuración, inclusión y variabilidad de la muestra. Esta ficha se aplicó previo a cada entrevista.

Finalmente y, de forma complementaria a las entrevistas a los informantes claves, se llevó a cabo una revisión documental de las memorias corporativas – de los últimos 3 años - de dos de los holdings de mayor presencia en el país (Cencosud y Falabella), con el propósito de comprender la organización y las políticas de gestión de recursos humanos ofrecidas a la/os trabajadores y los posibles énfasis de éstas en torno a las nuevas generaciones de trabajadores jóvenes.

Análisis de datos

En cuanto al análisis de los datos, se realizó un análisis de las narrativas de la/os jóvenes en torno al objeto central de la investigación: el vínculo subjetivo al trabajo. En específico, se analizaron las narrativas de la/os trabajadores, priorizando un análisis narrativo de corte temático con el fin de examinar el contenido de lo que comunica la narrativa, en términos de lo que ésta dice, por qué y para quién (Riessman, 2008), a partir de la información relativa a: la historia previa al trabajo actual (experiencias laborales y personales previas al trabajo actual), el ingreso a su trabajo actual en la tienda, la experiencia de trabajo en la tienda (relativa a las experiencias y sentidos que construye sobre sí mismo como trabajador, la relación con jefaturas, pares y clientes y, la organización y sus políticas de gestión de recursos humanos) y, las proyecciones de futuro (aspiraciones y proyecciones). En un primer momento, cada entrevista fue transcrita y, luego de su lectura en profundidad, se confeccionaron semblanzas de cada uno de los/as jóvenes entrevistados, como una forma de relevar y registrar los aspectos centrales de cada narrativa. Adicionalmente, se utilizó el software Atlas.ti 8, Student License, lo que permitió, a través de procesos de categorización y generación de códigos -identificar aspectos comunes y también diferentes en las modalidades de vinculación subjetiva de los/as jóvenes al trabajo. Los datos provenientes de la ficha sociodemográfica permitieron complementar y nutrir el análisis de las entrevistas narrativas.

En el caso de las entrevistas semiestructuradas dirigidas a las jefaturas, se realizó un análisis cualitativo de contenido temático, que permitió identificar aspectos relevantes vinculados al escenario de trabajo, la organización y los desafíos a nivel de gestión. Estas entrevistas fueron analizadas considerando también el contenido que emergió a partir de la revisión de las memorias corporativas. En relación a las memorias corporativas, también se utilizó el análisis temático centrado en todas aquellas políticas de gestión que refieran a los/as jóvenes.

Los resultados de la investigación consideraron la presentación de los mismos siguiendo una lógica descriptiva – interpretativa, que contempló descripciones detalladas y acuciosas de las narrativas de la/os jóvenes, seguida del análisis e interpretación más abstracta de la investigadora. Dicha interpretación contribuyó a estructurar y ordenar los resultados, y a poner en relación las producciones de sentido presentes en las narrativas de los/as trabajadores -respecto a la autocomprensión de sí mismos, sus vínculos con otros y la organización y sus políticas de gestión de personas- y las formas de vínculo subjetivo al trabajo que en ellas emergen, con los elementos estructurales propios de los modelos de gestión flexible y del contexto de nuevas orientaciones culturales en la sociedad chilena.

Como resguardos éticos de la investigación, se contó con la aprobación del Comité de Ética de la Universidad Diego Portales y, se garantizó la participación voluntaria e informada de los participantes en los distintos momentos de recolección de información, a través de la utilización de un consentimiento informado (dirigido tanto a la organización, como a los participantes de la investigación) que detalló los propósitos del estudio y las garantías de resguardo de los derechos de los participantes.

Para la realización de las entrevistas, se intentó asegurar un espacio físico que permitiera realizarlas con tranquilidad. Finalmente, la información que se produjo en el marco de esta investigación fue procesada y analizada de manera confidencial, evitando la alusión a datos que volviera identificables a las/os participantes u organizaciones.

CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los principales resultados de la investigación doctoral realizada a partir de 4 artículos científicos elaborados a lo largo del desarrollo de la investigación. Como iremos presentando, cada uno de los artículos permitió abordar y dar respuesta a los distintos objetivos específicos de la investigación.

En primer lugar – y en específico, en el primer artículo que se presenta, denominado “*Ideales compartidos, condiciones contrapuestas: Vínculo subjetivo al trabajo en dos colectivos de trabajadores jóvenes en la industria del retail en Chile*” - se describen los sentidos que sobre sí mismos en tanto trabajadores construyen la/os jóvenes empleados en el Retail, y los cuales se expresan en sus narrativas laborales. Dichos sentidos sobre sí mismo, como hemos señalado, constituyen el primer eje de análisis de lo que se ha conceptualizado como vínculo subjetivo al trabajo.

En segundo lugar – y en específico, en el segundo artículo que se presenta, denominado “*Construcción de vínculos en el trabajo flexible en Chile: Expectativas comunes, tensiones y experiencias disímiles de trabajadores jóvenes del retail*” - se describen los sentidos -segundo eje del vínculo subjetivo al trabajo- que construyen la/os jóvenes del Retail en el trabajo respecto a las relaciones formales e informales con otros que son parte de sus experiencia cotidiana en el espacio de trabajo de las tiendas o de la gerencia corporativa.

En tercer lugar, se ofrece un tercer artículo, de carácter complementario, denominado “*El difícil lugar de la autoridad en el trabajo actual: estudio en empresas de “tendencia” para jóvenes*”

profesionales”. Se trata de un producto adicional a la investigación doctoral¹¹, entendiendo que el artículo se enmarca – al igual que los artículos del compendio doctoral - en las transformaciones estructurales del mundo del trabajo y los cambios en las orientaciones culturales que influyen en las modalidades de vínculo subjetivo que construyen los/as jóvenes en el trabajo, en un grupo de profesionales que trabaja más ampliamente en el sector servicios (no solo en retail), pero que sigue una metodología y análisis distinto. Los hallazgos de este artículo permiten complementar la descripción de los sentidos o vínculo subjetivo que construyen la/os jóvenes en el trabajo, profundizando específicamente en su vínculo con jefaturas.

En cuarto lugar y en específico, en el cuarto artículo que se presenta, denominado “Estrategias de gestión de personas y vínculo subjetivo a las organizaciones: el caso de los trabajadores jóvenes de la industria del retail chileno” - se describen los sentidos -tercer componente del vínculo subjetivo al trabajo- que construyen la/os jóvenes en el trabajo del Retail respecto a la organización y las políticas de gestión de recursos humanos de las empresas. Ello a través a través del análisis de las narrativas de la/os jóvenes, las que fueron complementadas dado el foco en gestión de personas con el análisis de las entrevistas a informantes claves del Retail y de las memorias corporativas consideradas.

A lo largo de los 4 artículos, junto con el análisis de las producciones narrativas y los sentidos asociados, se ofrece una reconstrucción del escenario de trabajo en las tiendas y las gerencias

¹¹ Este artículo contó con el aporte del Programa Iniciativa Científica Milenio, Código NCS17_007 Núcleo Milenio Autoridad y Asimetrías de Poder, del cual participé como Doctorante. La participación y desarrollo de este artículo, permitió vincular mi objeto de investigación – vínculo subjetivo al trabajo – con la investigación de la esfera trabajo del núcleo.

corporativas del Retail, lo cual es clave desde el modelo crítico-interpretativo para situar y comprender contextualizadamente el vínculo subjetivo al trabajo de los dos colectivos de trabajadores participantes de la investigación.

En la siguiente tabla se resumen los 4 artículos que se presentan indicando el objetivo específico que aborda cada uno de ellos:

Tabla 2. Artículos de compendio doctoral según el objetivo específico al que responden

Artículo	Eje del vínculo	Objetivo específico que se aborda	Estado de publicación	Revista	Indexación revista
Ideales compartidos, condiciones contrapuestas: Vínculo subjetivo al trabajo en dos colectivos de trabajadores jóvenes en la industria del retail en Chile	Sentidos que construyen sobre sí mismos en tanto trabajadores jóvenes en el Retail	Describir y comprender las narrativas laborales de la/os jóvenes trabajadores de retail en Chile – tanto de quienes trabajan en tiendas por departamento y supermercados como de aquellos/as que trabajan en las gerencias corporativas del holding -, en relación al sentido de sí mismos como trabajadores jóvenes, considerando sus trayectos biográficos, experiencia de trabajo y expectativas futuras.	Publicado	Trabajo y Sociedad	Scielo
Construcción de vínculos en el trabajo flexible en Chile: Expectativas comunes, tensiones y experiencias disímiles de trabajadores jóvenes del retail	Sentidos que construyen la/os jóvenes del Retail en el trabajo respecto a las relaciones formales e informales con otros	Describir y comprender las narrativas laborales de la/os jóvenes trabajadores de retail en Chile – tanto de quienes trabajan en tiendas por departamento y supermercados como de aquellos/as que trabajan en las gerencias corporativas del holding -, respecto a las relaciones formales e informales con otros (jefaturas, compañeros/as y clientes), considerando sus trayectos biográficos, experiencia de trabajo y expectativas futuras.	Aceptado, a publicarse en julio 2024	Revista Austral de Ciencias Sociales	Scopus
El difícil lugar de la autoridad en el trabajo actual: estudio en empresas de “tendencia” para jóvenes profesionales	Sentidos que construyen la/os jóvenes del Retail en el trabajo respecto a las relaciones formales e informales con otros	Describir y comprender las narrativas laborales de la/os jóvenes trabajadores de retail en Chile – tanto de quienes trabajan en tiendas por departamento y supermercados como de aquellos/as que trabajan en las gerencias corporativas del holding -, en relación a la organización y las políticas de gestión de recursos humanos, considerando sus trayectos biográficos, experiencia de trabajo y expectativas futuras.	Publicado	Interdisciplinaria	Scopus
Estrategias de gestión de personas y vínculo subjetivo a las organizaciones: el caso de los trabajadores jóvenes de la industria del retail chileno	Sentidos que construyen la/os jóvenes en el trabajo del Retail respecto a la organización y las políticas de gestión de recursos humanos de las empresas	Describir y comprender el escenario laboral del retail a nivel de las gerencias corporativas del holding y de la sala de venta de tiendas por departamento y supermercados. Describir las narrativas laborales de la/os jóvenes trabajadores de retail en Chile – tanto de quienes trabajan en tiendas por departamento y supermercados como de aquellos/as que trabajan en las gerencias corporativas del holding -, en relación a la organización y las políticas de gestión de recursos humanos, considerando sus trayectos biográficos, experiencia de trabajo y expectativas futuras.	Listo y aprobado para envío a revista	Cuadernos de Relaciones Laborales	Scopus

El foco de este capítulo 4 del compendio doctoral es la presentación de los resultados de la investigación desarrollada, siendo que es en el capítulo 5 de discusión y conclusiones donde se ofrece un modelo descriptivo respecto de los modos de vinculación subjetiva que construyen la/os jóvenes en el retail, a partir de sus narrativas laborales y los sentidos que éstas movilizan respecto a sí mismos, las relaciones formales e informales en el espacio de trabajo y, la organización y sus políticas de gestión de recursos humanos. La discusión permitirá poner en relación el modelo interpretativo del vínculo subjetivo de la/os jóvenes al trabajo con las problematizaciones que originan la investigación, a saber, la homogeneidad y/o heterogeneidad del despliegue de las orientaciones subjetivas de la/os jóvenes (vinculado especialmente con el eje de autocomprensión de sí mismo), sus tensiones y articulaciones con otras orientaciones culturales tradicionales (relaciones con otros en el espacio de trabajo) y sus tensiones y articulaciones con las exigencias productivas de las organizaciones en Chile (la organización y políticas de gestión de recursos humanos). Finalmente, en ese capítulo 5, se discutirán los resultados sobre los modos de vínculo subjetivo al trabajo de la/os jóvenes del Retail en relación al contexto de flexibilización laboral y cambio cultural ya señalado, así como considerando y contrastando los hallazgos encontrados con otros estudios nacionales e internacionales.

ARTICULO 1: VÍNCULO SUBJETIVO QUE CONSTRUYEN LOS JÓVENES EN RELACIÓN A SÍ MISMOS

El primer artículo que se presenta, denominado “Ideales compartidos, condiciones contrapuestas: Vínculo subjetivo al trabajo en dos colectivos de trabajadores jóvenes en la industria del retail en Chile” tuvo como objetivo responder a la pregunta por los sentidos que emergen en las narrativas laborales de la/os trabajadores jóvenes de la industria del retail en Chile respecto a sí mismos como trabajadores/as jóvenes.

Para responder a la pregunta de investigación y a ese objetivo en específico (N.º 2), se tuvo presente que tanto las transformaciones del mundo del trabajo que se han experimentado en los últimos 40 años, como los cambios en las orientaciones culturales de los individuos, han permeado en las narrativas de los/as jóvenes, expresándose en sus modalidades de inserción al trabajo, en sus valoraciones sobre éste y en sus proyecciones de futuro. Inserciones, valoraciones y proyecciones futuras - siguiendo el arco temporal de pasado, presente y futuro del enfoque narrativo - permiten comprender las modalidades de vínculo que construyen los/as jóvenes en el trabajo, en relación a los sentidos y formas de autocomprensión de sí mismos como trabajadores.

El artículo dialoga con el concepto de gramáticas de juventud (Bendit y Miranda, 2017; Miranda y Corica, 2018), entendiendo que los/as jóvenes son un colectivo con modos heterogéneos de vinculación al trabajo y que tanto el concepto de juventud como el de generación tienden a homogeneizar la experiencia de los/as jóvenes, desatendiendo las diversas condiciones estructurales y sus posibilidades de agencia.

Este artículo fue elaborado en el marco de la pasantía doctoral internacional realizada en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), en Argentina, bajo la tutela de Agustina Corica, quien participa de este trabajo, al igual que el profesor guía Antonio Stecher.

En el artículo se recogen las narrativas de los 30 jóvenes entrevistados en la investigación doctoral y, se profundiza en 4 narrativas (2 jóvenes trabajadores de oficinas corporativas del holding y 2 jóvenes trabajadores de supermercados) y se analizan siguiendo un análisis narrativo con énfasis temático, para efectos de describir y comprender sus trayectos biográficos, experiencia de trabajo y expectativas futuras, y así relevar los aspectos comunes, transversales en relación a las orientaciones culturales e ideales que comparten, como las diferencias que éstas adquieren en contextos y condiciones de trabajo disímiles dentro de la industria del retail. Los resultados se presentan siguiendo los 3 ejes predefinidos, a saber, inserciones, valoraciones y proyecciones de futuro. Los hallazgos de este artículo fueron presentados en el XI Simposio de Estudios del Trabajo, organizado por la Universidad de La Salle y la Asociación Colombiana de Estudios del Trabajo y, fue publicado por la revista Trabajo y Sociedad (SCIELO), de la Universidad Nacional de Santiago del Estero, Argentina.

El artículo está disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8531489>

Artículo 1: Ideales compartidos, condiciones contrapuestas: Vínculo subjetivo al trabajo en dos colectivos de trabajadores jóvenes en la industria del retail en Chile¹²

Shared ideals, opposing conditions: Subjective bond to work in two groups of young workers in the retail industry in Chile

Ideais compartilhados, condições opostas: Vínculo subjetivo para trabalhar em dois grupos de jovens trabalhadores do setor varejista no Chile

Pamela Frías*¹³ (Universidad Diego Portales y Universidad Alberto Hurtado)

Agustina Corica** (FLACSO Argentina)

Antonio Stecher*** (Universidad Diego Portales)

RESUMEN

La pregunta por las modalidades de vínculo subjetivo de los/as jóvenes hacia el trabajo constituye un tópico de interés para las ciencias sociales. Las transformaciones del mundo del trabajo experimentadas en las últimas décadas se expresan en nuevas inserciones, valoraciones y proyecciones laborales, ejes que nos permiten comprender las modalidades de vínculo subjetivo de los/as jóvenes hacia el trabajo. El aporte de este artículo radica en relevar tanto los aspectos

¹² El presente artículo contó con el financiamiento de los siguientes proyectos: (1) Beca CONICYT Doctorado Nacional 21180614; (2) FONDECYT Regular N° 11811041 (ANID-Chile); (3) FONDECYT 1171088 (ANID-CHILE); (4) ANID-Programa Iniciativa Científica Milenio, Código NCS17_007–Núcleo “Autoridad y Asimetrías de Poder.

*Doctora en Psicología. Universidad Diego Portales. Profesora, Universidad Alberto Hurtado, Chile. Correo: pfrias@uahurtado.cl

** Doctora en Ciencias Sociales. Investigadora FLACSO, Argentina. Correo: acorica@flacso.org.ar

*** Doctor en Psicología. Profesor, Universidad Diego Portales, Chile. Correo: antonio.stecher@udp.cl

compartidos por los/as jóvenes como generación y, al mismo tiempo, aquellos aspectos que los diferencian a partir de sus condiciones estructurales y socioculturales.

Considerando que la industria del retail emplea masivamente a jóvenes de distintos niveles ocupacionales y de calificación, este trabajo apuesta por indagar empíricamente, dentro de una industria específica, en lo común y distinto de las modalidades de vínculo subjetivo al trabajo, comparando las experiencias de dos colectivos de jóvenes.

Desde un enfoque narrativo, se profundizó en 4 narrativas de jóvenes, las que si bien revelan cierta homogeneidad en las orientaciones culturales e ideales que comparten, adquieren formas específicas en contextos y condiciones de trabajo distintas, dentro de una misma industria.

Palabras clave: Juventudes, Narrativas laborales, Trabajo, Retail, Chile

ABSTRACT

The question about the modalities of subjective bond of young people towards work constitutes a topic of interest for the social sciences. The transformations of the world of work experienced in recent decades are expressed in insertions, titrations and future projections, axes that allow us to understand the modalities of subjective bond of young people towards work. The contribution of this article lies in highlighting both, the aspects shared by young people as a generation and, at the same time, those aspects that differentiate them based on their structural and sociocultural conditions.

Considering that the retail industry massively employs young people of different occupational and qualification levels, this work is committed to investigating empirically, within a specific industry,

the common and different modalities of subjective bond to work, comparing the experiences of two youth collectives.

From a narrative approach, we deepen on 4 narratives of young people, which, although they reveal a certain homogeneity in the cultural and ideal orientations that they share, acquire specific forms in different contexts and working conditions, within the same industry.

Keywords: Youth, Labor narratives, Work, Retail, Chile

RESUMO

A questão sobre as modalidades de vínculo subjetivo dos jovens com o trabalho constitui um tema de interesse para as ciências sociais. As transformações do mundo do trabalho vividas nas últimas décadas expressam-se em inserções, avaliações e projeções de futuro, eixos que permitem compreender as modalidades de vínculo subjetivo dos jovens com o trabalho. A contribuição deste artigo consiste em evidenciar tanto os aspectos compartilhados pelos jovens como geração e, ao mesmo tempo, aqueles que os diferenciam a partir de suas condições estruturais e socioculturais.

Considerando que a indústria do varejo emprega massivamente jovens de diferentes níveis ocupacionais e de qualificação, este trabalho se compromete a investigar empiricamente, dentro de uma indústria específica, as comuns e diferentes modalidades de vínculo subjetivo com o trabalho, comparando as experiências de dois coletivos juvenis.

A partir de uma abordagem narrativa, mergulhou-se em 4 narrativas de jovens, que, embora revelem uma certa homogeneidade nas orientações culturais e ideais que partilham, adquirem

formas específicas em diferentes contextos e condições de trabalho, dentro de uma mesma indústria.

Palavras-chave: Juventude, Narrativas de trabalho, Trabalho, Varejo, Chile

SUMARIO 1. Introducción 2. Juventud(es) y generaciones: El caso de las y los jóvenes del Chile post dictadura. 3. Juventudes y trabajo en el sector servicios: el caso del retail chileno. 4. Metodología. 5. Resultados. 5.1. Inserciones laborales. 5.2. Valoraciones del trabajo. 5.3. Proyecciones de futuro. 6. Reflexiones finales. Bibliografía

1. Introducción

La pregunta por las modalidades de vínculo subjetivo hacia el trabajo de las nuevas generaciones de jóvenes constituye un campo de creciente interés para las Ciencias Sociales, tanto a nivel global como de América Latina (Ghiardo y Canales, 2018; Miranda, 2015; Misra y Walters, 2016; Standing, 2013) considerando su estrecha relación con las profundas transformaciones económicas, culturales, políticas y tecnológicas de las últimas cuatro décadas (Bauman, 2000; Castel, 2010; Castells, 1998).

En este artículo, analizamos dicho vínculo subjetivo al trabajo a partir de los sentidos de sí mismo de los/as jóvenes que emergen en sus narrativas laborales, con un foco en el modo como relatan sus inserciones laborales, valoraciones del trabajo y proyecciones de futuro. Dicho análisis considera dos grandes transformaciones societales como claves de lectura. Por una parte, cambios estructurales del modelo de desarrollo capitalista e instalación de nuevos modelos de gestión

flexible, y por otra, cambios en las orientaciones culturales de los individuos propios de la modernidad contemporánea (Araujo y Martuccelli, 2012; Domingues, 2009; PNUD, 2002)

En relación con los cambios estructurales, la transformación de los modelos productivos, las economías abiertas y competitivas, la modernización del sector empresarial, los nuevos modelos de gestión flexible, innovaciones tecnológicas y la flexibilización del mercado laboral, constituyen algunas expresiones de los cambios estructurales del modelo de desarrollo capitalista que han redibujado en los últimos 30 años las condiciones y experiencias de trabajo.

Tanto a nivel global como Latinoamericano, el cambio de modelo de desarrollo implicó, especialmente en el sector moderno y formal de las grandes empresas, cambios en el paradigma productivo: desde el taylorismo-fordismo hacia formas de producción flexible, orientadas hacia la producción versátil a partir de una demanda flexible y variada de productos, que requiere un funcionamiento más autónomo de las unidades de trabajo, con énfasis en la innovación, la calidad y la mejora continua, y fuertemente asentadas en el potencial de las nuevas tecnologías de información y comunicación (De la Garza, 2000; Neffa, 1999; Ramos, 2009; Stecher, 2014). De este modo, la organización del proceso de trabajo y la gestión de la mano de obra, apunta hacia políticas de mayor flexibilidad numérica, temporal y funcional, donde se incorporan innovaciones a los procesos de trabajo, y donde los contratos estables, indefinidos y a tiempo completo del pasado, abren paso a formas de empleo a plazo, part time, por proyectos, a honorarios y, en ocasiones, a la externalización y subcontratación, las cuales suponen la precarización y consiguiente desprotección del empleo (Castel, 2010; Castells, 1998; Ramos, 2009; Stecher, 2014). Estos modelos productivos han definido nuevas exigencias subjetivas y nuevos ideales para los actores laborales (emprendimiento, adaptabilidad, capitalización de sí, etc.) especialmente para quienes

ingresaron al mercado en este contexto de modernización empresarial y reorganización flexible (Durand, 2019; Soto, 2008). Si bien para muchos individuos hubo un antes – distinto a las transformaciones mencionadas- en el caso de las y los jóvenes, la discontinuidad histórica unida a la dificultad para contrastar con una experiencia previa, pareciera derivar en que los/as jóvenes tienden a naturalizar los parámetros y restricciones que el actual mundo del trabajo flexibilizado les impone (Rebughini, 2019).

Paralelamente a estos cambios estructurales en el modelo de desarrollo y los sistemas de gestión empresarial que dan forma a nuevos escenarios de trabajo, se distinguen en las sociedades contemporáneas profundos cambios en las orientaciones culturales de los individuos. Al respecto, y para el caso de Chile, se ha destacado la radicalización de la individualización, la ampliación de las demandas de democratización y horizontalidad de las relaciones, la expansión de lógicas de privatización y mercantilización en la vida social, que entre otros, han jugado un papel central en la transformación de los marcos de sentido y los imaginarios de los actores sociales (Araujo y Martuccelli, 2012; Garretón, 2013; PNUD, 2002; Ruiz y Boccardo, 2015). De este modo, nuevos ideales de sujeto se depositaron en los/as jóvenes, dando lugar a horizontes de sentido basados en los principios de autorrealización y bienestar individual, capitalización y superación de los propios límites, cuestionamiento a las jerarquías y a la autoridad, y demanda de relaciones sociales horizontales basadas en el respeto de la dignidad y autonomía personal (Beck y Beck-Gernsheim, 2003; PNUD, 2002; Soto, et al., 2021).

En este artículo analizamos el vínculo subjetivo al trabajo de trabajadores jóvenes de la industria del Retail en Chile, asumiendo que dichas nuevas modalidades de vínculo subjetivo expresan y remiten tanto a las transformaciones productivas y de los modelos de gestión, como a los nuevos imaginarios y referente socio-simbólicos de la modernidad

contemporánea. Siguiendo a Araujo y Martuccelli (2012) afirmamos que es en el cruce y articulación de esas dos grandes revoluciones ocurridas en Chile en las últimas décadas -la modernización económica neoliberal y las demandas de horizontalidad e individualización cultural- que hay que analizar las narrativas laborales de los jóvenes trabajadores del Retail. El reconocimiento de esas dos grandes transformaciones estructurales de la vida social no debe hacer olvidar que éstas se despliegan e impactan en forma diferencial y desigual en los heterogéneos mundos del trabajo y en los diversos actores laborales en América Latina (CEPAL, 2008; PNUD, 2002)

El análisis de la industria del Retail -tanto a nivel global, de la región y de Chile- es de alta importancia dado su carácter emblemático como industria del sector servicios, su uso intensivo de mano de obra, su incorporación de modelos flexibles a nivel de gestión, proceso de trabajo y empleo, y su reconocimiento como la nueva forma genérica de empleo masivo en el paisaje socioeconómico del capitalismo flexible (Grugulis & Bozkurt, 2011; Grugulis, 2013). En el caso de Chile, es desde los años 1990 una de las industrias con mayor expansión, inversión de capital, innovaciones organizativas y generación de empleo -especialmente jóvenes y mujeres de baja calificación de sectores urbano-populares empleados en las tiendas (Gálvez et al, 2009; Fundación Sol, 2016; Stecher, 2013). Junto a lo anterior, la industria del Retail se caracteriza por incorporar jóvenes trabajadores de niveles ocupacionales distintos: jóvenes profesionales (ingenieros, psicólogos, publicistas, etc.) que trabajan en las oficinas corporativas de las empresas y jóvenes de baja calificación (cajeros, vendedores, reponedores, operarios de sección, etc) que trabajan en labores operativas o de venta en las tiendas. Ello permite interrogarse por aquellos aspectos comunes y similares que comparten en tanto jóvenes trabajadores de una misma generación e insertos en una misma industria, al mismo

tiempo que identificar particularidades y diferencias asociadas al nivel de calificación y ocupación en el que se desempeñen dentro del Retail. De este modo, pese a que ambos colectivos son jóvenes, trabajan en una misma industria (Retail), y podrían compartir como parte de una generación formas comunes de inserción laboral, valoraciones sobre el trabajo y proyecciones de futuro, también permiten visibilizar el modo en que esas modalidades de vínculo subjetivo al trabajo declinan en modalidades diversas y desiguales en términos de vulnerabilidad, recursos y oportunidades (Saraví, 2009).

El artículo presenta los resultados de un estudio cualitativo que buscó comprender los sentidos de sí mismo de jóvenes trabajadores de la industria del Retail en Chile, profesionales y no profesionales, a partir de la reconstrucción del arco de las inserciones laborales, valoraciones del trabajo y proyecciones de futuro presentes en sus narrativas o relatos de vida laboral. Dichos relatos de sus experiencias laborales en la industria del Retail permiten reconstruir tanto las condiciones objetivas de trabajo y empleo en ese mundo laboral, como las dimensiones biográficas, subjetivas y de producción de sentido de sus experiencias de trabajo (Bertaux, 2005). Es justamente en esa articulación del escenario de trabajo específico en que se insertan (Soto, 2015), con sus trayectorias biográficas y sus posicionamientos estructurales diferenciales en la vida social, desde donde es posible reconstruir el vínculo subjetivo de los jóvenes del retail al trabajo.

Además de la presentación de los resultados de un estudio empírico, el valor de este artículo radica en la integración de los aportes de dos campos de investigación para la comprensión de las modalidades de vínculo subjetivo de los jóvenes hacia el trabajo. Por una parte, esta investigación se inscribe en el campo de estudios de juventud, específicamente, desde la sociología de juventud y generaciones, relevando las inserciones, transiciones y trayectorias como aspectos procesuales y de construcción de sentido, anclados sociohistóricamente. Por otra parte, esta investigación integra los

aportes de los estudios del trabajo, que complementan los aportes de los estudios de juventud, al pensar el vínculo subjetivo de los jóvenes reconociendo las condiciones de trabajo, empleo, formas de gestión e imaginarios laborales flexibles presentes en las grandes empresas del sector servicios. Es en el cruce de estas dos disciplinas que se busca ofrecer una comprensión en profundidad de las modalidades de vínculo subjetivo de los/as jóvenes hacia el trabajo, buscando complejizar e ir más allá de ciertas representaciones que entienden las actuales experiencias laborales de los jóvenes a partir de categorías unívocas y homogenizantes como las de *millennials, emprendedores o precarios* (Soto et al., 2021).

2. Juventud(es) y generaciones: El caso de las y los jóvenes del Chile post dictadura

Esta investigación se enmarca en los estudios de la sociología de la juventud, asumiendo la juventud como un concepto relacional que cobra sentido a luz de las configuraciones que se van dando en las formas de organización social en un contexto dado. La juventud constituye un objeto de estudio en movimiento que se relaciona con el mundo social donde se desenvuelven las formas de ser joven (Cuervo y Miranda 2015).

Las primeras aproximaciones sociológicas comenzaron en los años '20 del siglo pasado, en contraposición a las perspectivas biologicistas y psicológicas que instalaban una mirada unificada y universal en torno a las características etareas para el abordaje de este grupo poblacional (Bendit y Mranda, 2017). De este modo, las ciencias sociales, mostraron el carácter histórico y socialmente construido de la categoría juventud como etapa particular de la vida, moldeada por un conjunto de instituciones y normas que delimitaban el tránsito

entre la infancia y la edad adulta, analizándose la categoría de “juventud” como fenómeno social (Bendit y Miranda, 2017).

Inicialmente, desde la sociología, la juventud se entendía como un proceso sociohistórico en el que se postergaban ciertas exigencias vinculadas a la participación en el mundo del trabajo o a la formación de la propia familia por un período de tiempo. Con la llegada de los Estados de Bienestar, la masificación de la educación secundaria ingresó como hito transformador, ampliándose la condición juvenil (Margulis y Urresti, 1996).

Existe consenso en considerar que la educación y el trabajo fueron ámbitos de regulación estatal y que ambas son las principales instituciones que legitiman la vivencia del “ser joven” (Arancibia, 2018; Corica, 2015). Si bien el concepto de juventud ha surgido estrechamente ligado a la educación como actividad propiamente juvenil, las situaciones diversificadas que viven los jóvenes en América Latina dieron lugar a números estudios que retoman otras problemáticas y mapas teóricos. En este sentido, los jóvenes no constituyen una categoría homogénea ni un grupo social con intereses comunes; sus formas de inserción en la estructura social están marcadas por grandes diferencias y desigualdades que se entrelazan con los contextos donde se sitúan. De esta manera, en esta investigación se considera la heterogeneidad de las juventudes, entendiéndolas como un grupo no uniforme, cuya condición juvenil está impregnada de múltiples combinaciones que conviven y surgen en diálogo con diferentes situaciones contextuales con efectos para sus posibilidades (Corica, 2012; Otero, 2012).

La aproximación desde la sociología de los estudios de juventud que asume esta investigación, se ha visto enriquecida por el concepto de generación. Tanto Dilthey (en Mannheim, 1952) como Mannheim (1952) – ambos reconocidos por sus aportes en el

estudio de las generaciones - enfatizaron la relación existente entre la historia y las generaciones. Para ellos, la formación de las generaciones se basaba en una temporalidad concreta constituida de acontecimientos y experiencias compartidas, es decir, existe un vínculo entre el tiempo biográfico y el tiempo histórico (Leccardi y Feixa, 2011; Perez Islas, 2008). Por otra parte, el sociólogo inglés Philip Abrams (en Mannheim, 1952), plantea que una generación concluye cuando ocurren grandes acontecimientos históricos que vacían de sentido el sistema previo y las experiencias sociales que se le asocian. En definitiva, tanto para Abrams como para Mannheim (1952), el tiempo biográfico y el tiempo histórico se funden y se transforman mutuamente dando origen a una generación social.

Las generaciones coexisten, cohabitan en espacios propios y comunes, y lo que los une son las situaciones. Esta coetaneidad únicamente tiene sentido y comprensión respecto del nacimiento, en una época determinada. De este modo, las generaciones no remite a edad ni cronología ni pura biología: se trata de filiación, de finitud y de coacción, o de sucesividad, de historicidad y de sociabilidad. Sólo hay generación si existen estructuras, historia y mundo común (Foster, 2007). Para Bauman (2003; 2007), compartir el rasgo distintivo y constitutivo de la pertenencia a una generación – es decir, la característica de haber nacido en un periodo de tiempo concreto- determina la identidad de la situación, los retos, las oportunidades, las amenazas y las tareas.

Si bien existe una convención en el campo de la sociología de la juventud, que define a este colectivo entre los 15 a 29 años, hoy se está cuestionando si la juventud se extiende a

pasado los 30 años. En este grupo etareo se distinguen tres fases al interior de la categoría: adolescencia, juventud plena y juventud adulta (Bendit, 1998; 2005)¹⁴.

Como se ha señalado, definir la juventud como una generación que comprende un grupo etareo de la población, es atribuir a este conjunto de sujetos cualidades compartidas que los definen y que se los asimila en tanto fecha de nacimiento, tipo de educación recibida, aspectos culturales y sociales que los influenciaron como otros múltiples factores que dan cuenta de que un grupo de personas comparten o son a fines un conjunto de sentidos vividos¹⁵.

En esta investigación, asumimos que el concepto de juventud y de generaciones debe enfrentar siempre la tensión entre la idea de homogeneidad versus heterogeneidad de este colectivo. Por ello, nos parece pertinente relevar el concepto de “gramáticas de juventud” (Bendit y Miranda, 2017) para dar cuenta tanto de los horizontes compartidos como del carácter heterogéneo de la juventud, así como de sus condicionantes estructurales y sus posibilidades de agencia. Este concepto busca atender tanto a los contextos, normas y espacios institucionales que estructuran los mundos de la vida en que crecen y se desarrollan los/as jóvenes en su experiencia cotidiana, como las formas de agencia de los/as jóvenes sobre dichos determinantes estructurales (Corica, Freytes y Miranda 2018). Para pensar al

14 En estudios sobre juventud que se analiza las tendencias entre los distintos subgrupos etareos, en general, se distinguen tres subgrupos: los jóvenes menores (15 a 19 años), los jóvenes plenos (20 a 24 años) y los jóvenes adultos (25 a 29 años). Los primeros, la población entre 15 y 19 años es generalmente identificada como “adolescente” y es el grupo etareo que tiene la edad teórica de asistir a la escuela secundaria. El segundo subgrupo, la población de 20 a 24 años, esa franja de edad que está relacionada con la incorporación más importante al mercado laboral. Por último, el grupo de jóvenes adultos, se considera que este sub-grupo representa en la actualidad el vértice en la incorporación a la vida adulta, sobre todo en aquellas personas que cuentan con los recursos como para prolongar su formación o postergar, por motivos de diversa índole, la conformación de núcleos familiares propios. (Miranda A. 2007)

15 El concepto de *clases de edad* permite comprender esta forma de entender la juventud.

joven como sujeto, resulta imprescindible considerar el entramado histórico, social, cultural e institucional en el que se desenvuelve (Zelmanovich, 2012).

Para efectos de esta investigación, el concepto de gramáticas de juventud permite abordar empíricamente el objeto de estudio asociado a las modalidades de vínculo subjetivo al trabajo. De esta manera, entendemos que siguiendo esta aproximación, es posible relevar tanto los aspectos comunes en las modalidades de vínculo subjetivo al trabajo – considerando sus inserciones, valoraciones y proyecciones de futuro – de las juventudes como generación, como los modos heterogéneos de vinculación al trabajo, ya que pese a que las condiciones iniciales de trabajo puedan ser semejantes para los jóvenes (dada la condición juvenil que los atraviesa), con el tiempo, las desigualdades de origen parecen expresarse en sus trayectorias laborales (Saraví, 2009) y probablemente, en las modalidades de inserción, valoraciones del trabajo y proyecciones de futuro.

En el caso de Chile, coexisten generaciones cuyas memorias sobre la historia nacional de los últimos cuarenta años es diferente (Waldman, 2014). Para quienes fueron protagonistas o testigos directos del gobierno de la Unidad Popular y luego de la dictadura, el 11 de septiembre de 1973 constituyó un evento clave en sus biografías, a diferencia de la siguiente generación que, pese a crecer durante la dictadura militar y vivir en un entorno autoritario, no sufrieron directamente los atropellos de la dictadura, pero sí el imperativo de adaptarse a las prescripciones de ésta (Waldman, 2014).

Para las generaciones nacidas bajo el régimen democrático, es decir, posterior al año 1990, el contexto ha sido diferente: nacieron y crecieron bajo lógicas de economía y mercado globalizado, de individualización cultural, y cuentan con mayor manejo de la información y comunicación, que les permite acceder a distintas miradas sobre la historia reciente en Chile

(Waldman, 2014). También son juventudes que crecieron en un contexto de derrumbe de utopías colectivas y con un Estado más debilitado, que les transfería la responsabilidad de su propia subsistencia (Rojas, 2020).

De este modo, las nuevas generaciones de jóvenes enfrentan, por una parte, oportunidades inéditas para estudiar y acceder a la cultura, comunicaciones, calidad de vida y consumo, pero, por otra parte, enfrentan un mercado laboral competitivo, flexible e incierto, cuyo funcionamiento se despliega en sociedades desiguales y polarizadas (Nun y Sembler, 2020). De este modo, pese a que tienden a acceder a mejores niveles de vida que sus padres, sus expectativas de libertad, igualdad de oportunidades y horizontes de futuro no se han visto del todo cumplidas. Siguiendo a Hopenhayn (en Nun y Sembler, 2020), la asimetría entre las expectativas derivadas del acceso al imaginario moderno y las posibilidades efectivas de realizarlas, genera frustraciones en las juventudes, que los vuelve candidatos a la desazón o disrupción.

La precarización de la vida, la desigualdad de trato social y la lucha por subsistir en medio de una vida social irritada, fueron transformando el malestar anunciado en los años 90, en frustración (Alé et al., 2020). La desigualdad, endeudamiento, discriminación, mercantilización de las relaciones sociales, pero en especial, el bloqueo a las nuevas generaciones de jóvenes, forman parte de los motivos que movilizan a estudiantes y a quienes adhieren a sus demandas (Garcés, 2012).

En los últimos 20 años, estas generaciones de jóvenes, hijos de la modernización neoliberal (Ruiz, 2020) se han activado políticamente en distintos momentos – en el año 2006 desde la enseñanza media, el 2011 desde la enseñanza superior, el 2018 en el movimiento asociado a las feministas y disidencias sexuales y 2019, en el estallido social chileno –

mostrando que son actores que más que ser el futuro, buscan protagonismo en tiempo presente (Alé et al., 2020).

Se trata de una generación de jóvenes para quienes, según reporta la investigación empírica reciente en Chile, el trabajo es significado en términos más individualizados, donde la flexibilidad y la precariedad son asumidas hasta cierto punto como condiciones dadas y naturales del mercado laboral, apreciándose la movilización de narrativas sociales vinculadas al emprendimiento, el esfuerzo individual, la competencia y el mérito, donde la educación sigue apareciendo como el factor clave para lograr movilidad social (Ganter y Tornel, 2016; Rebughini, 2019)

Respecto a jóvenes profesionales o mejor calificados, se ha descrito nuevas formas de sujeto laboral bajo lo que se conoce como el “actor implicado” (Soto, 2008) que, en su mayoría, corresponde a jóvenes que trabajan en empresas modernas, cuya identidad se orienta a la búsqueda de ascensos, recompensas variables y a la acumulación de competencias, guiados por el principio de la movilidad y progresión individual (Soto, 2008), cobrando fuerza la figura del emprendedor y libre elector de la trayectoria profesional (Sisto y Fardella, 2008). En el caso específico del Retail, se ha descrito la existencia de un perfil identitario de emprendimiento individual estratégico (Stecher, 2012) asociado a jóvenes - por lo general de nivel de formación más alta - cuyas narrativas constatarían la fuerte tendencia a destacar sus competencias, habilidades, redes y potencialidades, estableciendo por lo general relaciones instrumentales con otros. En línea con los hallazgos de estas investigaciones, se ha planteado que el uso de la categoría *millennial* para referirse a estos jóvenes, condensaría los ideales de renovación y emprendimiento asociados a los discursos del

management, siendo una categoría funcional a los modos de gestión propios del capitalismo neoliberal (Zavala y Frías, 2018).

Respecto a jóvenes de baja calificación se ha dado cuenta de experiencias de precarización fuertemente individualizadas. Siguiendo los aportes de Weller (2006), las precarias inserciones laborales de los/as jóvenes obstaculizan su integración social y éstas dependen de las oportunidades de acumular capital humano, social y cultural, las que están desigualmente distribuidas.

Para el caso de Chile, se han constatado experiencias de precarización que revelan proyecciones de futuro difusas o bloqueadas (Soto et al., 2021), así como tensiones entre las expectativas de estudios y las bajas posibilidades de desarrollar trayectorias laborales ascendentes, en especial para los/as jóvenes provincianos (Ghiardo y Canales, 2018). Específicamente para trabajadores jóvenes de baja calificación en el Retail, se ha dado cuenta de la alta individualización de estos jóvenes, para quienes el buen trato y respeto (en especial de jefaturas y clientes), los espacios de sociabilidad, relaciones interpersonales y disfrute con otros y el logro de ingresos y beneficios individuales en el corto plazo son fundamentales (Soto et al., 2021)

Este conjunto de hallazgos sobre trabajadores jóvenes -tanto profesionales como de baja calificación- son coincidentes con lo descrito en la literatura a nivel global acerca de tendencia a la producción de un sujeto fuertemente individualizados y empresarial cuya subjetividad es regulada a través de diferentes mecanismos que incentivan la responsabilidad, polivalencia, flexibilidad, autonomía (Castel, 2010) e implicación de sí (Laval y Dardot, 2013); así como a la expansión de experiencias de precariedad laboral asociadas a la flexibilización de los mercados laborales, a la inseguridad del empleo y la intensificación del trabajo (Standing, 2013)

3. JUVENTUDES Y TRABAJO EN EL SECTOR SERVICIOS: EL CASO DEL RETAIL CHILENO

En Chile, de una fuerza de trabajo total de casi 7 millones de personas, se estima una población de trabajadores jóvenes – de entre 15 y 24 años - que alcanza el 14% de la población nacional (INE, 2019). Según el informe de la OIT (2013), la participación de los jóvenes en el mercado laboral se caracteriza por su inestabilidad y por concentrarse en sectores como el comercio y los servicios, además de caracterizarse por los bajos salarios que reciben, la informalidad, la alta rotación y la desprotección social (Nun y Sembler, 2020)

El Retail es una de las industrias emblemáticas del sector servicios en Chile, que hace un uso intensivo de mano de obra de bajo costo y emplea una gran cantidad de trabajadores jóvenes de baja calificación, constituyendo una de las formas más comunes y accesibles de inserción de los jóvenes al mercado laboral (Ghiardo y Canales, 2018; Guiamet, 2012).

Al hablar de industria del Retail nos referimos a aquel subsector del comercio constituido por modernos grupos empresariales que gestionan grandes cadenas de supermercado, tiendas por departamento, tiendas para el mejoramiento del hogar, locales especializados (farmacias, fashion retail, etc.) (Calderon, 2006; Stecher, 2012). Se trata de un sector -que al igual que a nivel global- experimento en Chile un profundo proceso de reorganización productiva y modernización empresarial desde fines de los años 1980. Ello implicó procesos de concentración del sector en grandes holding empresariales (nacionales o transnacionales); agresivas estrategias de inversión de capital, expansión y apertura de locales en distintos barrios y regiones a lo largo del país; nuevos sistemas y principios de gestión (lean-retailing)

basados en las nuevas tecnologías (Tics) que modernizan y centralizan la logística global del negocio (proveedores, almacenamiento, inventarios, superficies de venta); procesos de profesionalización, estandarización y racionalización de la gestión y de la totalidad del ciclo de producción; implementación de diversas estrategias de flexibilidad organizacional numérica y funcional; modelos de negocio con una fuerte orientación al consumidor, a la calidad del servicio y con un activo desarrollo de campañas publicitarias y estrategias de fidelización (Coe y Wrigley, 2017; Reardon y Berdegué, 2002; Wrigley y Lowe, 2010). Destacan en Chile 7 grandes grupos empresariales –Cencosud, Falabella, La Polar, Ripley, WalMart-Chile, SMU, ABCDIN- muchos de los cuales administran diversas empresas, se han expandido a nivel nacional y en algunos casos como Cencosud y Falabella tienen una importante presencia regional en distintos países de América Latina. Muchos de estos holding -que están el lista de los principales empleadores del país en términos de volumen de trabajadores- han desarrollado, junto al rubro inicial de distribución minorista en grandes superficies de venta, otros nichos de negocio y rentabilidad como el Retail financiero, negocio inmobiliario, agencias de viaje, marcas propias, entre otros (Calderón, 2006; Fundación Sol, 2016; Gálvez et al., 2009). Se trata de una industria altamente dinámica, que introduce continuamente innovaciones buscando reducir costos e incrementar rentabilidad, y que ha enfrentado los últimos cinco años fuertes exigencias y demandas de transformación dado el crecimiento del comercio electrónico, el ingreso y la fuerte competencia de nuevos actores globales (Amazon, Alibaba, e-bay), el cierre de tiendas producto de bajas ventas y pérdidas por el Covid 19 y cambios en los hábitos de consumidores, y las tendencias globales a la automatización dentro de dicha industria.

Poniendo el foco en las tiendas de las cadenas del Retail como escenario laboral es posible

caracterizarlas en los siguientes términos. A nivel de empleo y relaciones laborales – y de un modo similar a lo descrito por la literatura internacional (Du Gay, 1993; Ikeler, 2016; Price, 2016; Tilly y Carre, 2011), al interior de las tiendas (supermercado, tiendas por departamento y tiendas para el mejoramiento del hogar), predominan las trabajadoras mujeres (entre 60 y 70% en las tiendas), jóvenes (alrededor de 60% menor a 35 años), de baja calificación (en torno al 80% con educación media como máximo nivel completado), con escasa experiencia laboral previa y pertenecientes a sectores urbano-populares (Cámara de diputados 2007; Dirección del Trabajo, 2009; Fundación Sol, 2011; 2016; Riquelme et al., 2020; Stecher & Martinic, 2018). En términos contractuales, coexisten, en las tiendas, trabajadores con distintos tipos de jornada (60% full time y 40% part-time o peak time) y contrato (20% a plazo fijo y 80% indefinido), así como trabajadores vinculados a diferentes empleadores: trabajadores contratados directamente por la empresa, subcontractados (aseo y vigilancia), suministrados, externos (reponedores de marcas y promotores), en situación irregular (empaquetadores) (Fundación Sol, 2016). Se trata de una fuerza de trabajo con altas tasas de rotación (en torno al 30%), donde el 50% de los trabajadores llevan menos de 3 años en la empresa (De Solminihac, 2017; Fundación Sol, 2016). El grueso de la fuerza de trabajo de las tiendas se ubica en rangos salariales entre 1 y 1,5 sueldos mínimos, mas un conjunto significativo de bonos (asistencia, puntualidad), comisiones por venta (para vendedores comisionistas y cajeras en algunas empresas) y diversos beneficios inscritos en las negociaciones colectivas (seguros de salud, convenios dentales, seguro de vida, sala cuna, bonos por fallecimiento de familiar, etc. (DT, 2009; Ratto, 2001). En términos de las relaciones laborales, se trata de una industria con una alta tasa de sindicalización (sobre el 50% y en torno al 70% en los holding mas grandes), la cual ha crecido con particular fuerza

desde el año 2005 en adelante (Ratto, 2001; Stecher et al., 2020) al compas del ciclo más amplio de politización y amplificación de la conflictividad laboral (2006-2016) en Chile. Si bien existe una alta tasa de afiliación, procesos regulares de negociación colectiva y los dirigentes sindicales de base cumplen un importante rol en las salas de venta, la relación empresa-trabajadores se caracteriza por una fuerte asimetría de poder y por la unilateralidad de la empresa en la toma de decisiones (Stecher, 2012; Stecher et., 2020)

Respecto al proceso de trabajo y las estrategias de gestión se observa el uso intensivo de diversas estrategias de flexibilización organizacional externa e interna, numérica y funcional: formas contractuales atípicas (especialmente personal a plazo fijo en temporada alta de ventas); jornadas de trabajo distintas (full, part y peak time), sistemas de turnos variables mes a mes, y trabajo fin de semana y domingos; presencia de trabajadores subcontractados en áreas de aseo, alimentación y vigilancia; fuerte y creciente exigencia de multi-tarea (especialmente en los formatos de venta más pequeños y en los puestos de cajera), exigencias de cumplimiento de metas individuales y colectivas de venta y de logro de indicadores de productividad asociados a incentivos, reducción de la dotación e intensificación de la carga de trabajo, sistemas de evaluación orientados a la responsabilización individual y la autorregulación, fuerte orientación a la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente asociado a una alta exigencia de trabajo emocional, estrategias parciales de control normativo que procuran la implicación e identificación plena con la empresa, entre otras (Gálvez et al., 2009; Stecher et al., 2010). Dichas estrategias flexibilizadoras coexisten y se articulan con principios de corte (neo)taylorista (Ritzer, 2010): fuerte estandarización y protocolización del proceso de trabajo en los diferentes puestos, tendencias crecientes a la descualificación y pérdida de autonomía, organización fuertemente jerárquica y piramidal en la sala de venta,

centralización a nivel del holding del diseño y concepción de todas las tareas siendo las tiendas espacios de ejecución de las definiciones corporativas, presencia de fuertes mecanismos de vigilancia y control directo de supervisores y cámaras, escasa participación en los procesos de toma de decisión, intenso desgaste físico de los trabajadores (Stecher et al., 2010). Siguiendo a Edgell y Granter (2020) es posible hablar en las salas de venta de un modelo de gestión de corte neofordista, donde se combinan fuertes lógicas de racionalización, control y estandarización de las tareas, con principios de flexibilización de corte precarizante (intensificación, jornadas variables, renta variable, multitarea) que no suponen un enriquecimiento del trabajo, ni mayores niveles de autonomía, ni posibilidades sistemáticas de aprendizaje, desarrollo de carrera, construcción de oficios y participación en toma de decisiones del proceso de trabajo. Se trata de un modelo donde los continuos ajustes en las estrategias manageriales y las prácticas flexibilizadoras – en un contexto de alta competencia y creciente reducción de las tasas de ganancia- se orientan a lograr un mayor control y extracción de valor de la fuerza de trabajo. Esta es vista como un recurso de baja calificación, bajo costo, fácilmente reemplazable en el mercado laboral, con alta rotación y sobre la cual no se invierten mayores recursos en términos de capacitación y logro de compromiso organizacional.

Si bien las tiendas y sus puestos de trabajo de baja calificación (cajeras, vendedores, reponedores, asistentes de venta, servicio al clientes, etc.) constituyen el principal espacio de inserción de los trabajadores jóvenes al Retail, y han sido el foco de la investigación de los Estudios del Trabajo, existe dentro de dicha industria otro escenario laboral donde se insertan trabajadores jóvenes. Se trata de los puestos de trabajo dentro de las distintas gerencias y oficinas corporativas de los holding, en los cuales se insertan profesionales jóvenes en las

distintas áreas de precios, compras, recursos humanos, marketing, tecnología, publicidad y logística. En dichos espacios de trabajo con procesos de mayor complejidad y empleados con mayores niveles de calificación, se observan también el despliegue de distintas estrategias de flexibilidad organizacional, las cuales, sin embargo, parecieran tener una orientación más posfordista que neofordista (Edgell y Granter, 2020), con consecuencias por tanto menos precarizante para los profesionales jóvenes. Se observan así innovaciones a nivel de equipos de trabajo semi-autónomos, trabajo por proyectos, trabajo como resolución de problemas y con posibilidades de desarrollo de aprendizajes, sistemas de incentivos y rentas con valores sobre el promedio del mercado, espacios de mejora de la empleabilidad y desarrollo de carrera en la misma empresa o la industria, mayor valoración y reconocimiento desde las jefaturas, mayores niveles de autonomía. Esas innovaciones organizativas y el trabajo de los profesionales se inscriben por supuesto en el marco de procesos de gestión fuertemente estandarizados y racionalizados, con diversos instrumentos y sistemas de indicadores y metas, con una fuerte intensificación y orientación al cumplimiento de metas de venta y logro de los resultados.

Se observa, así, como en el sector del Retail es posible identificar dos colectivos distintos de trabajadores jóvenes (salas de venta y oficinas corporativas), con diferentes niveles de calificación e insertos en procesos de trabajo y sistemas de gestión flexible distintos. La investigación buscó indagar en el vínculo subjetivo al trabajo (inserciones, valoraciones y proyecciones) de ambos colectivos buscando dar cuenta de aquellos aspectos compartidos como parte de una misma generación e industria, así como de aquellas diferencias en términos de vulnerabilidad, recursos y oportunidades (Saraví, 2009) de ambo grupos de trabajadores jóvenes.

4. METODOLOGÍA

La perspectiva narrativa de investigación social reconoce que las personas otorgan sentido a sus experiencias a través de relatos (Bertaux, 2005; Martínez-Guzmán, 2014; Stecher, 2013a). La elaboración de relatos o narrativas, a partir de la movilización de distintos recursos simbólicos disponibles, permiten al sujeto dotar de sentido sus experiencias y darles cierta continuidad y coherencia, posibilitando la construcción de “una imagen de sí mismos, del mundo y de los otros” (Stecher, 2013:1314). Este artículo busca profundizar en las narrativas laborales de jóvenes - atendiendo a sus inserciones laborales, valoraciones y proyecciones de futuro - como parte del sentido de sí mismo que configura diversas modalidades de vínculo subjetivo hacia el trabajo.

Siguiendo los aportes de Bertaux (2005), los relatos o narrativas permiten abordar un fragmento particular de la realidad social histórica, comprender cómo funciona y se transforma, profundizando en las configuraciones de las relaciones sociales, mecanismos, procesos y lógicas de acción que la caracterizan. Las narrativas laborales movilizan y expresan aspectos biográficos del trabajador, su posición social y aspectos socioeconómicos, de género y generación entre otros (Battistini, 2004; Wilkis y Battistini, 2005), el específico escenario laboral (Soto, 2015), así como los otros mundos sociales extralaborales en los que participa el trabajador (Araujo, 2009; Stecher, 2012; 2013a).

Se realizó un diseño cualitativo, exploratorio y descriptivo, que a través de entrevistas narrativas dirigidas a jóvenes, permiten comprender sus inserciones laborales, valoraciones sobre el trabajo y proyecciones de futuro, los que en su conjunto dan cuenta del sentido de sí mismos que

los/as trabajadores construyen en su experiencia laboral en el retail. El sentido de sí mismo resulta fundamental para la comprensión de las modalidades de vínculo subjetivo hacia trabajo.

Se invitó a 30 trabajadores/as jóvenes del retail – cuyas edades van de los 21 a 33 años - con el fin de que aportaran información profunda y detallada sobre las inserciones laborales, valoraciones del trabajo y proyecciones de futuro.

Se trata de trabajadores de dos colectivos juveniles: jóvenes profesionales que trabajan en las oficinas corporativas de las empresas y jóvenes que trabajan en puestos de baja calificación en el espacio de la tienda (supermercados).

De los/as 30 entrevistados, 9 son jóvenes profesionales, de alto nivel de calificación y ocupación (4 hombres y 5 mujeres) que trabajan en el retail en áreas vinculadas al corazón del negocio o *core business* (tales como áreas de precio, compras, marketing, tecnología y logística). Los/as 9 jóvenes profesionales cuentan con contrato indefinido, trabajan en jornada completa y en -en el contexto de la pandemias por Covid 19- modalidad teletrabajo y no tienen responsabilidad por el cuidado de otros (hijos). En relación a la antigüedad de los jóvenes profesionales en la empresa, 4 de ellos tienen una antigüedad superior a 2 años y 5, inferior a 2 años en la empresa.

Por otra parte, se entrevistó a 21 jóvenes (8 hombres y 13 mujeres) que también trabajan en la misma industria (y en algunos casos, en el mismo tipo de organización; supermercados) pero en tareas de baja calificación ligadas a la operación, como cajeros, vendedores, bodegueros o empleados de servicio al cliente. De los 21 jóvenes, 10 de ellos/as trabajan jornada completa y 11 en jornada parcial. 20 de los 21 jóvenes tiene contrato indefinido y trabajan de forma presencial; solo 1 está con contrato a plazo fijo y con su trabajo suspendido por la pandemia de COVID 19. De los 21 jóvenes, 19 están afiliados al sindicato, 16 jóvenes cuentan con estudios técnicos y/o profesionales incompletos y 13 jóvenes tienen responsabilidad por el cuidado de otros (hijos). En

relación a la antigüedad de los jóvenes de este colectivo, 19 de ellos tienen una antigüedad superior a 2 años y 2 de ellos, una antigüedad inferior a 2 años en la empresa.

Con esta muestra, se busca disponer de una serie de casos de modo que sea posible la comparación, relevando tanto similitudes como diferencias en los sentidos de sí mismo en el vínculo subjetivo hacia el trabajo entre los dos colectivos de trabajadores jóvenes señalados. Cada uno de ellos/as contribuye no solo con diferentes experiencias de las relaciones sociales según su posición estructural (y su itinerario pasado) sino también con puntos de vista diferentes (y en ocasiones, opuestos) sobre las mismas realidades sociales (Bertaux, 2005). Buscando variabilidad interna dentro de cada uno de los grupos se consideraron ciertos anclajes socioestructurales, como el nivel de calificación (estudios profesionales y no profesionales), puesto en el retail, género y responsabilidades de cuidado o de sostén familiar de los/as jóvenes, dado que la literatura revela que dichos aspectos resultan claves para la comprensión de sus experiencias de trabajo (Elchardus y Smits; 2006; 2008; Nielsen et al., 2013).

Para efectos analíticos, se realizó un análisis narrativo con énfasis temático ya que permite encontrar elementos comunes dentro de varios participantes de una investigación (Kohler Riessman, 2008). El análisis se orientó al contenido de las narrativas con el fin de profundizar en los significados de sí mismo como trabajador que emergen de las mismas. El análisis de las narrativas de las juventudes trabajadoras del retail en Chile se organizó en torno a tres ejes predefinidos: (i) inserciones (la historia previa al trabajo actual, experiencias laborales y personales previas al trabajo actual y el ingreso a éste), (ii) las valoraciones de su experiencia de trabajo en el retail (respecto a la actividad que realizan y el sentido del trabajo) y, (iii) las proyecciones de futuro en el mercado laboral (aspiraciones y proyecciones). El foco del análisis estuvo en dar cuenta tanto aquellos aspectos transversalmente compartidos como generación de jóvenes trabajadores de la

industria, al mismo tiempo que identificar las diferencias asociadas a los diferentes niveles de formación y ocupación de los dos colectivos.

Cada uno de los/as participantes aprobó y firmó una carta de consentimiento informado en la que se explicitó el objetivo del estudio y garantizó tanto la confidencialidad como el anonimato de la información entregada. La duración de las entrevistas estuvo entorno a los 80 minutos y fueron grabadas con el objeto de registrar y luego, transcribir las conversaciones establecidas para el análisis.

5. RESULTADOS

Se presentan, en primer lugar, las narrativas laborales de cuatro trabajadores (dos profesionales y dos operarios) buscando reconstruir en profundidad sus experiencias y formas de vínculo subjetivo, así como sus condiciones de trabajo y empleo en el retail. Jacqueline y Francisco, son profesionales de alto nivel de calificación y ocupación que trabajan en el holding, en unidades de gerencias corporativas de dos grandes empresas de retail en Chile. Por otra parte, Valeria y Camilo, son dos jóvenes que han suspendido sus estudios y que trabajan en supermercados, en tareas operativas, como cajera y vendedor de electrodomésticos, respectivamente.

En segundo lugar, se presentan los resultados del análisis global de todos los casos respecto al vínculo subjetivo al trabajo de jóvenes, considerando la muestra de 30 jóvenes trabajadores del retail y organizando el análisis a partir de los tres ejes señalados: inserciones, valoraciones y proyecciones de futuro, relevando tanto los aspectos que comparten como generación como aquellos que los diferencian en función de cada uno de los dos colectivo de jóvenes trabajadores analizados.

Jacqueline: Mujer, estudios universitarios completos, sin hijos

Jacqueline es psicóloga y trabaja hace dos años como Analista de Desarrollo en el área de Recursos Humanos de un holding con presencia en Chile y Latinoamérica. Es soltera, tiene 26 años, no tiene hijos y vive en la comuna de Lo Prado (clase media-baja) junto a 6 personas en casa de sus padres. Su padre trabaja como técnico independiente y su madre como cuidadora. Jacqueline está contratada a tiempo completo y en el periodo de pandemia ha teletrabajado. Antes de trabajar en la empresa, ubicada en la comuna de Las Condes, se ganó una beca universitaria para hacer una especialización laboral en el extranjero. A su regreso buscó, a través de portales de trabajo, un lugar para hacer su práctica profesional e ingresó a la empresa. Al finalizar la práctica y, pese a que le habría gustado quedarse, no había vacantes y no estaba la posibilidad de quedarse en la empresa. Frente a ello, tomó otros trabajos (en una consultora y luego en una empresa de investigación de mercado) y tiempo después – entre un año y medio y dos años después -, la misma empresa de retail la contacta.

En relación con su *inserción al trabajo*, Jacqueline cuenta que, al parecer, se acordaban de ella y del trabajo que realizó. Desde que volvió a la empresa, sus funciones han cambiado y tendido hacia una mayor especialización, aspecto que valora ya que, en sus palabras, le han permitido desafiarse y estar entretenida. Ambas palabras – desafío y entretenimiento – aparecen permanentemente en la narrativa de Jacqueline: (...) *hay gente que a lo mejor lleva dos años haciendo lo mismo y ya como que se siente chata, se aburre y necesita cambiar, pero como yo he tenido hartas como, hartos cambios digamos como*

internos, eso me ha permitido como cada vez poder desafiarme un poquito más, entonces está bien entretenido”

Para ella, un desafío ha sido trabajar para un formato de supermercados más grande y de mayor prestigio en el país. Desde que ingresó al trabajo, percibe que hay expectativas sobre ella, lo que vive como un reconocimiento y valoración de sí, pero con la presión y temor de no estar a la altura de las expectativas de la empresa. Cree que la empresa ve su potencial: *“(...) creo que igual tienen buenas expectativas de mi, eso a veces igual me da un poquito de miedo porque siento, porque me siento a veces igual uno se siente como presionada, porque decís [sic] "pucha, igual me consideran hartos, entonces en verdad tengo que estar a la altura, digamos", ¿cachai? ... como que yo creo que me ven como un posible como potencial, ¿cachai?, como que siempre mi jefa mayor, digamos, siempre me comenta y me dice que me ve como una muy buena líder, ¿cachai?”*

En relación a las *valoraciones del trabajo*, en primer lugar, destaca la posibilidad de trabajar con personas y para ellas, desde su ámbito de acción, asociado a la formación de los/as trabajadores. Valora la confianza y la comunicación en la relación que construye con otros, tanto con jefatura como pares: *“Qué es lo que yo espero, siempre, siempre, siempre como confianza, para mí eso es súper importante (...) como que al principio a mí me pasaba que a lo mejor yo me sentía un poco cuestionada con el trabajo que yo podía hacer y no me gustó sentirme así, no me gusta sentirme como cuestionada, como ¿estará trabajando?, estar trabajando creo que es lo principal y tanto de pares, como mis pares o como hacia mi jefatura, tiene que haber una confianza mutua, ¿cachai?, confianza en que, en que uno hace las cosas bien, ¿cachai? Confianza en que si yo me equivoco te lo voy a decir, ¿cachai?, confianza, comunicación, por sobre todo también comunicación, ¿cachai?”*

En segundo lugar, valora las oportunidades de aprendizaje y ve el trabajo como un espacio de aprendizaje. Para Jacqueline lo fundamental está en aprender y crecer como profesional y el dinero no ocupa un lugar central en el sentido del trabajo o bien, no le preocupa por ahora:

“(...)es como la primera pega que tengo como formal y si bien hay varias cosas que me gustaría cambiar, también estoy como súper contenta porque siento que he tenido un espacio como de aprendizaje muy bueno, ¿cachai? (...) jamás me he creído, así como "oh, es que yo soy experta en esto, entonces aquí vengo yo y lo voy a hacer". No, como que sin duda, o sea, yo tengo 26 años, ¿cachai?, llevo poquito, o sea, dos años, ya tres años van a ser como trabajando y creo que dentro de todo igual es un tiempo como de aprendizaje, o sea, yo creo que uno nunca deja de aprender, más aún cuando estai [sic] trabajando en el área de formación, ¿cachai?, como que siempre hay un tema nuevo, siempre hay algo de lo cual aprender, ¿cachai?”

Jacqueline cuenta que trabaja por perseguir sus objetivos, por ser independiente:

“(...) la principal razón por la que yo trabajo, por... yo creo que por mi, por mi en el sentido de que como por mis objetivos, como que me gusta mucho trabajar, bueno, obviamente porque uno es independiente, porque uno tiene sus lucas, tenís [sic] tu sueldo, todo, pero, pero me gusta porque como te decía al principio, como que todos los días aprendo cosas nuevas, entonces me entretiene, me gusta”.

En tercer lugar, valora los ambientes de trabajo en los que exista compañerismo y empatía. Cuenta que su ambiente de trabajo se caracteriza por ser “buena onda” y de respeto, aspecto que teme perder en caso de cambiarse de trabajo. *”A veces digo "chuta, llegar a otro trabajo*

¿serán iguales como los compañeros?, ¿habrá la misma buena onda?", como que eso es, como que mucha confianza, mucha buena onda, como mucho respeto dentro de todo"

Si bien muestra cierta satisfacción por sus condiciones contractuales y beneficios, en su narrativa, aparece la incertidumbre en relación con las compensaciones, considerando la pandemia y como ésta ha impactado en la empresa. Cuenta que en el último tiempo hubo importantes reestructuraciones en las áreas de trabajo, que implicaron reducciones de personal y despidos. Llama la atención que, en la entrevista, Jacqueline naturaliza la posibilidad de ser desvinculada de la empresa: "*(...) a finales de mayo hubo, despidieron como a 25 personas del área, de mi equipo salió una persona, sí, salió una (...) fue bien, fue bien dura ese, ese mes, esa semana, porque estábamos todos medios complicados porque al final era como... era, había que echar a alguien, ¿cachai?, como hay que reestructurar y no sé, sobra una persona por así decirlo y ya fue"*

Estas reestructuraciones han implicado para ella una mayor intensificación del trabajo, a propósito de que no se reemplazó a sus compañeros y debió asumir más responsabilidades, sin ver cambios en su contrato ni remuneración. En esta misma línea, lo que no le gusta de su trabajo es la alta carga de trabajo que percibe ya que le agobia y no la deja dormir tranquila; se refiere a la intensidad del trabajo como algo horrible: "*(...) la carga de trabajo, como que eso me agobia, como que ahora son las 7:15, ponte tú, y sé que pienso que algo tengo que seguir haciendo, ¿cachai?, entonces eso no me gusta, como en la semana entre comillas no vivo muy tran... no duermo tranquila, no estoy tranquila, el fin de semana ya me desconecto y chao, ¿cachai?, ahora, antes no lo hacía, antes trabajaba igual el fin de semana"*.

Por otra parte, en su narrativa se refiere positivamente a los/as jóvenes y se identifica con ellos/as y su compromiso. Si bien señala que no todos serían iguales, sostiene que sería un mito el que los/as jóvenes no sean comprometidos. Cree que son creativos y con ganas de aprender y crecer.

Respecto a sus *proyecciones de futuro*, a nivel de carrera, Jacqueline cuenta que ha averiguado y mapeado las posibilidades de movilidad interna. Refiere a la existencia de atractivas ofertas en términos de empleabilidad, pero cuyas funciones no le parecen interesantes, por lo que descarta dichas oportunidades.

Se proyecta en la empresa algunos años más, ya que quiere seguir acumulando experiencia ya que siente que le falta aún para cumplir un ciclo y aprender más. Planea seguir trabajando en la empresa, independizarse y en el largo plazo, le gustaría irse a estudiar y vivir fuera, para luego volver a Chile y emprender con su propia consultora de recursos humanos: *"Sí, me proyecto, sí, me proyecto. De aquí a un corto, mediano, sí, como... o sea, corto, mediano, como para ir tomando como distintos caminos, ¿cachai?, como no sé po, de aquí a un año más ya igual yo creo que me gustaría estar haciendo otra cosa, un año y medio más, ¿cachai?, pensando en que recién estoy tomando como este nuevo desafío, que sea un año más como donde un, en un año uno ya siento que a lo mejor es un ciclo que uno ya puede haber dicho "chuta, ya, como que hice lo que quería hacer, me siento bien, me siento cómoda", ¿cachai? (...) así como muy a largo plazo, me gustaría tener como una propia consultora, bueno, o no sólo mía, a lo mejor asociarme con alguien, ¿cachai?, porque también uno ve que trabajar en consultoría y todo lo que tiene que ver como capacitación es un muy, es muy rentable, es muy bueno"*

En términos generales, las proyecciones de futuro que emergen en la narrativa de Jacqueline parecieran orientarse hacia la capitalización de sí, movilizándolo y acumulando experiencias que le permitan independizarse y emprender con su propio proyecto (consultora)

Francisco: Hombre, estudios universitarios completos, sin hijos

Francisco tiene 25 años. Nació y creció en la ciudad de Rancagua. De forma paralela a sus estudios - desde que estaba en el colegio y también, mientras estudiaba en la universidad - solía ayudar a su padre, en los veranos, en un taller de bicicletas. En otras ocasiones y, también en periodo de vacaciones, trabajó en supermercados en labores de empaque de productos.

Su padre posee estudios técnicos completos y trabaja como mecánico y, su madre completó la enseñanza media y trabaja como asesora del hogar. Con orgullo y cierta satisfacción, Francisco cuenta que estudió ingeniería comercial en una de las mejores universidades del país, la Universidad de Chile.

En relación con su *inserción al trabajo*, una vez que finalizó sus estudios universitarios, realizó su práctica profesional en una reconocida empresa del rubro automotriz y luego, hizo una segunda práctica profesional, en una compañía de retail que cuenta con presencia tanto a nivel nacional como internacional. Refiere a su ingreso a la práctica como una casualidad, ya que fue a una feria universitaria, tuvo una breve entrevista, lo dejaron en una base de datos de la empresa y luego lo llamaron para entrevistarse en la empresa. Le llamó la atención la inmediatez del proceso de selección "*(...) fue súper rápido porque me dijo "ya, mira, eh, necesitamos una persona luego, me gustó tu perfil y quiero*

que te quedís [sic] como trabajando desde ahora ya", así como diciéndome "por mí que partís [sic] ahora, en media hora más"".

Luego de realizar esta práctica profesional, le dieron la posibilidad de quedarse en la empresa de retail, cubriendo una vacante que se había producido en el área de trabajo en la que se desempeñaba. Así, asumió el cargo de analista comercial; primero, con un contrato de trabajo de prueba, que luego, fue renovado. Luego de 7 meses como analista comercial, lo promovieron al cargo de comprador junior, el que desempeña hace un año y medio aproximadamente, esta vez, con contrato indefinido. Percibe que, en estos dos años, ha logrado hacer carrera en la organización. Se muestra satisfecho con su renta, la que, según cuenta, es equivalente a los ingresos de un ingeniero con más experiencia que la que el tiene, lo que percibe como una oportunidad.

Si bien trabaja para una cadena de supermercado, sus tareas las desempeña en una oficina alejada físicamente de la operación. En el último tiempo y, por las restricciones sanitarias en torno a la pandemia de COVID – 19, su trabajo lo ha realizado de manera 100% remota. Trabaja jornada completa y agradece que su salario se ha mantenido - a diferencia de lo que le han comentado sus amigos que trabajan en otras empresas - y, que ha podido trabajar desde casa, en un departamento que arrienda hace dos años junto a su pareja.

Francisco se inserta en un espacio de trabajo de alta especialización. Cuenta que existen distintas alas dentro de un supermercado, cada una de ellas con divisiones o áreas. Él trabaja en la división de entretenimiento, en la que existe un gerente, compradores seniors y juniors, como él.

Respecto a sus *valoraciones del trabajo*, Francisco destaca en primer lugar que, antes de la pandemia, le gustaba la flexibilidad horaria que le ofrecía la empresa, ya que podía

elegir sus horarios de entrada y salida al trabajo porque, lo importante sería cumplir metas más que horarios: *“en verdad son súper flexibles como para cualquier cosa, si yo necesito tener, o sea, hacer un trámite, siempre está esa opción como que eso es súper flexible (...) por lo menos en los cargos comerciales en que lo más importante es como cumplir las metas antes de cumplir el horario. Entonces si yo estoy haciendo mis metas dentro del horario y no sé, salgo antes, da lo mismo”*.

En segundo lugar, la posibilidad de aprender es fundamental en su narrativa. Refiere a la “infinitud” de oportunidades de aprendizaje, las que para él ocupan un lugar más importante que su renta. Es enfático en señalar que no le gustaría ganar menos dinero, pero tampoco le motiva ganar más dinero. El aprendizaje le motiva al punto que señala que una vez que perciba que ya no está aprendiendo o lo que llama “tocando techo” buscaría nuevos rumbos, en un trabajo que no sea aburrido. Esto es relevante, ya que para Francisco aprendizaje va de la mano con entretenimiento; lo ha experimentado en los viajes de trabajo que ha realizado a China, en primera clase, para elegir y comprar juguetes para la empresa: *“(…) es muy entretenido, yo tengo que ir a, aparte es como entretenido por la cantidad de productos de juguetes que hay (...) este año yo fui a China a comprar productos, fue una experiencia súper buen, todo pagado por la empresa, estuvimos en hoteles cinco estrellas, entonces es una cuestión que no te lo pagaríai [sic] como persona, em... te dan viajes en primera clase, entonces como que igual es súper choro y súper entretenido el cargo”*

En tercer lugar, valora la posibilidad de adquirir responsabilidades y sentirse dueño de un negocio, siendo responsable de las decisiones que toma en ello *“(…) lo que estoy haciendo es como llevar una, una pyme gigante, un negocio gigante, pero que al final tú estai [sic] trabajando como pyme porque erís [sic] como casi que el dueño del negocio y*

tenís [sic] que ver cómo se hace funcionar todo". Si bien a ratos siente el peso de esta responsabilidad, añade que, como le gusta, lo hace feliz.

En cuarto lugar, Francisco valora el ambiente de trabajo, en el que hay respeto, buena onda y sin cahuines y, se pregunta si éste sería así o no en caso de que llegase a cambiar de trabajo. También valora que hay jóvenes, como él, aspecto que a su juicio estaría dando buenos resultados. En términos generales, describe a los jóvenes como comprometidos, con ganas de aprender, hacer e innovar y, se refiere al entusiasmo, energía y apertura de los jóvenes: *"(...) se nota mucho que la inexpertiz quizás que tenemos todos, lo compensamos como al 100% con las ganas de querer hacer las cosas y de innovar en todo lo que hacemos"*.

En quinto lugar, refiere sentirse afortunado de contar con una jefatura cercana, que le da confianza para hablar o poner ciertos temas de su interés. Valora la posibilidad de aprender de su jefatura *"tienen mucha trayectoria y tienen mucho conocimiento. Entonces como que ellos siempre nos traspasan sus mejores prácticas, su aprendizaje"*

Finalmente, valora las compensaciones y beneficios que le ofrecen por trabajar en la empresa; los describe como multiplicadores del sueldo y que ayudarían a la retención, aludiendo a que varios movimientos de trabajadores (renuncias) suelen ser posteriores al pago del bono anual.

En cuanto a sus *proyecciones de futuro*, Francisco percibe que ha hecho carrera y que es posible seguir creciendo en ella. Sin embargo, pese al tamaño de la empresa, percibe que moverse o ascender está sujeto a hacer un buen trabajo y en parte, a la voluntad de la jefatura, es decir, a que ésta proponga e impulse su carrera.

Si bien no tiene del todo claro sus proyecciones, está seguro de que debe ser en un trabajo entretenido (posiblemente en el ámbito del desarrollo de marcas propias o en las

importaciones, dentro de la empresa) y bajo ninguna forma de explotación, lo que define como trabajos estresantes que “consumen la vida” o que implican “dar la vida”, por mucho que sea a cambio de un alto salario: *“(…) había una área que me gustaba antes, que era la consultoría, pero tuve tantos comentarios de que era más estresante me imagino de lo que yo trabajo hoy en día, que preferí evitarlo, que ahí pagaban infinito, era muy bueno como desarrollo de carrera, te daban ¿cómo se llama?, un magister o doctorado en las mejores universidades del mundo y todo, pero te consumían la vida. Entonces era un área muy buena, entretenida, pero preferí que al final no era como primordial dar mi vida por todos esos beneficios”*

Finalmente, si bien se siente a gusto en la empresa, percibe que está cerca de tocar techo ya que actualmente su curva de aprendizaje está disminuyendo, por lo que está abierto a la posibilidad de cambiar: *“Ya llevo, sí, ya llevo dos años en el cargo al final, prácticamente son dos años en la misma parte y yo creo que ya estoy como en una etapa donde quiero ver como otra área u otro cargo, no me gustaría salir de la empresa porque encuentro que es una empresa súper buena pa trabajar, pero, pero me gustaría ver como otra área, otro cargo porque como que ya estoy sintiendo ese techo que está bien cercano de todo lo que puedo aprender, como que ya la curva de aprendizaje va bajando”*

Valeria: Mujer, estudios técnicos completos, con un hijo.

Valeria es una mujer de 25 años, soltera y con un hijo de 3 años. Vive con su hijo en casa de sus padres, en la comuna de La Florida (clase media), donde vive también su hermano. Sus padres no terminaron la enseñanza media y trabajan en la feria libre y como dueña de casa, respectivamente.

En relación con su *inserción al trabajo* es posible señalar que la trayectoria laboral de Valeria está marcada por una pluriactividad fragmentada y discontinua en el sector servicios. Trabajaba con permiso notarial de sus padres – antes de los 18 años - en locales de comida rápida y cuenta con numerosas y temporales experiencias laborales, destacando sus trabajos como vendedora en una heladería, en labores de servicio en eventos, tiendas de moda y supermercados.

Cuenta con estudios técnicos incompletos. En un comienzo solo trabajaba y luego, estudiaba y trabajaba, pero después de un tiempo abandonó la carrera, ya que no le gustaba.

Luego de dejar la carrera, inició la búsqueda de trabajo y la madre de una de sus amigas -que trabajaba en el supermercado - le cuenta que se necesita cajeras. *“(…) entonces yo allá llegué a (la empresa de retail) porque una amiga mía, yo un día la fui a ver a su casa y la mamá me dice "Valeria, ¿tú no querís [sic] trabajar?, lo que pasa es que mi jefe está buscando -porque ella trabajaba en una casa haciendo aseo y me dice- mi jefe necesita niñas para trabajar en caja, o niños, y está falto de personal". Y yo le dije "ya po, tía -le dije yo- si estoy sin trabajo, así que cero problema, yo le paso mi curriculum y usted se lo pasa y yo feliz". (...) yo fui a la entrevista, no sé, póngale eso fue un día martes y yo el jueves ya estaba en la entrevista y me dejaron trabajando. Sí, fue súper rápido”*

Valeria trabaja, hace 5 años, en un supermercado ubicado en la comuna de Providencia, a una distancia considerable de su hogar. Trabaja part time, en una jornada de 30 horas y con contrato indefinido, como cajera de un supermercado que forma parte de un holding con presencia internacional. Su trabajo es presencial y en todo el periodo de pandemia ha trabajado de forma ininterrumpida, apoyándose principalmente en su familia para el cuidado de su hijo mientras trabaja.

Respecto al trabajo, pareciera ser altamente estandarizado, rutinario y con menores márgenes de acción:” (...) *en verdad no tiene como mucha ciencia trabajar de cajera en un supermercado, es como más... algo más como de protocolos, como seguir conductas, tratar como de, de tal cual dicho muchas veces y en muchos lugares dicen "es que el cliente tiene la razón"*. Junto a la estandarización, percibe que es un trabajo en el que siempre está corriendo y que nunca acaba, refiriendo con ello a la alta demanda, intensidad y polifuncionalidad que caracteriza su trabajo: *“Lo que pasa es que en el retail de por sí uno trabaja corriendo independiente de lo que sea, uno trabaja corriendo porque trabajai [sic] con tiempo po, no sé, hay que reponer, no sé, póngale usted si es una tienda de ropa: ¿saben qué?, llegó tal mercadería, hay que empezar a descargar, hay que bajar los camiones, hay que tirar pa adentro, subir a bodega”*.

Pese a esta intensidad, Valeria valora su trabajo, por varios motivos.

En relación con las *valoraciones del trabajo*, en primer lugar, refiere que le gusta trabajar en el supermercado porque puede pasarlo bien y sociabilizar: *“(me gusta)...trabajar con gente, no necesariamente así como trabajar con clientes, sino que el hecho de, de... pa mi es espectacular trabajar en un lugar que está lleno de gente con la que podís [sic] hablar, es como así, súper simple. Pa mi en un lugar que esté lleno de gente es lo mejor”*.

Pese a que Valeria valora la posibilidad de socializar con otros en el trabajo, reconoce que el trabajo también es un espacio de tensiones y conflictos, en especial con jefaturas y clientes: *“muchas veces he tenido hartos percances con clientes por... porque no sé si alguna vez usted ha trabajado en algún retail, pero pasa mucho allá arriba que la gente te calca sus cargos, sus estudios, su plata, de todo un poco”*

Valora la posibilidad de construir vínculos con otros, como es el caso de las personas mayores que suelen pasar siempre por su caja, con quienes conversa habitualmente.

En segundo lugar, valora aprender en el trabajo. Cuenta que aprender viene con su forma de ser y que ello le ha permitido aprender de otras funciones que se realizan en el supermercado: “(...) *hace poco una de mis compañeras es tesorera (...), el tema es que yo me quedé con ella como ayudándola como supervisora, porque yo igual me sé todos los protocolos y puedo andar con radio y todo el tema por, al ser tan buena pa hablar, entonces como que soy muy metida y me gusta aprender otras cosas. Entonces sé hacer notas de crédito y otras cosas que a mi no me corresponden, pero como soy metiche me gusta aprender y las aprendí*”

En tercer lugar, y no menos relevante para ella, valora la posibilidad de trabajar, es decir, valora las condiciones formales del empleo, como recibir un sueldo y contar con imposiciones. Adicionalmente, cuenta que siempre le ha gustado el dinero y gastar, pero que lo que más le interesa es trabajar porque para ella es símbolo de tener vida, añadiendo que no podría estar encerrada de dueña de casa. De este modo, Valeria parece alejarse de mandatos y modelos tradicionales de género.

Valeria se identifica con los/as jóvenes y se siente joven. Piensa que funcionan mejor que los adultos, al menos en el retail, porque se adaptan mejor a los cambios que exigiría este tipo de trabajo. Para Valeria, los/as jóvenes son ágiles y convenientes para la industria.

Valeria cree que en la empresa la perciben como alguien de carácter difícil y conflictiva. Refiere a ciertos episodios - en el contexto del estallido social chileno - en el que hubo tensiones en su relación con las jefaturas (quienes a su juicio mostraron desprotección y trato desigual con algunos trabajadores) y, también con clientes: “(...) *llegaron unos clientes*

tipo 6:30 de la tarde, porque eran dos mujeres, eran las 7:30, que es la hora a la que cierra el local, y ellas todavía andaban comprando. Entonces yo empecé pasillo por pasillo "están cerrando caja", a gritar a la gente para que se apurara (...) Me las topé una vez, me las topé dos veces, 7:30, 7:35, 7:40, eran 10 para las 8 y ellas todavía comprando(...) Entonces cuando yo empecé a apurar, una de ellas se molestó, y me dice "¿qué tanto te apurái [sic]? -me dice- si al final igual te tenís [sic] que ir a las 8:30", y yo la miro y le digo "yo salgo a las 8, tengo que marcar a las 8 y son 10 para las 8". Y yo le digo "necesito que se empiecen a retirar porque las cajas se van a retirar y ya después no van a tener dónde comprar". "Es que tú no sabís [sic] con quién estai [sic] hablando?". Y yo le digo "sí, con una clienta que no se quiere retirar del local y ya está cerrado el local, entonces necesito que usted vaya a pagar sus productos y se retire" (...)Y llegó un punto en que la galla me dijo "¿sabís [sic] qué?, voy a llamar al tiro a mi amigo", y yo le dije "llámelo", yo le dije "su amigo ni me conoce ni me va a conocer, puede ser el mismísimo dueño de (la empresa) y no me conoce(...)" Si usted quiere discutir, vaya, llame por teléfono, le avisa a su amigo, pero afuera del local, necesito que pague sus cosas y se retire del local"

En parte por situaciones como la antes descrita, Valeria cree que la empresa espera que se vaya o deje el supermercado, argumentando que a la empresa no le convendría tenerla por muchos años, considerando que ya lleva 5 años allí. Así, sus proyecciones de futuro parecen acotadas al corto plazo y percibe que ella - y sus compañeros/as – son desechables: "(...) nosotros para la empresa somos números, no somos personas, porque es una empresa masiva, no es una empresa chiquitita donde, claro, el dueño conoce a cada trabajador, esta es una empresa masiva donde para la empresa nosotros no somos más que números, y números que pueden cambiar todos los días"

Respecto a las *proyecciones de futuro*, éstas parecen inciertas. Por el momento, señala que, si le dieran la opción de aumentar su jornada de trabajo, no lo haría, principalmente por los largos tiempos de traslado al trabajo y porque tiene un hijo de 3 años que requiere cuidado. Naturaliza la posibilidad de que la despidan o de que le pidan firmar el contrato como operadora polifuncional¹⁶, aspectos que la llevan a pensar en un horizonte de proyección y estabilidad inferior a 6 meses. Si bien le gusta el retail y le gustaría proyectarse en la empresa si se presentara la oportunidad de asumir un puesto de supervisión en ésta, lo ve como algo inviable en el contexto actual: *“Ahora más que nada saber que en algún minuto me van a echar, tener claro que a lo mejor mi trabajo va a ser estable durante 6 meses a un año, no más que eso (...) me gustaría mucho subir en la empresa, o sea, (la empresa) igual es una empresa grande (...) Pero no sé si se puede, pero si se me da la oportunidad de que me digan “sabes que tengo tal puesto para que te vayas, no sé, de supervisora a tal local”, yo me voy”*

Camilo: Hombre, estudios técnicos completos y profesionales incompletos, sin hijos.

Camilo es soltero y sin hijos. Tiene pareja, pero no viven juntos ya que actualmente Camilo vive con su madre, jefa de hogar, y hermanas, en la comuna de Lo Prado (clase media-baja). Completó sus estudios técnicos en el colegio y luego, inicio una carrera vinculada a recursos humanos, la que congela por problemas familiares que no especifica.

¹⁶ Según narra la entrevistada, este nuevo contrato que está ofreciendo la empresa, implicaría trabajar en distintos puestos, rotando en ellos, según las necesidades y demandas del supermercado. Este nuevo contrato impacta negativamente en las rentas, ya que en el caso de los/as cajero/as, dejarían de recibir bonos por las ventas que realizan.

En relación con su *inserción al trabajo*, a sus 22 años, Camilo – al igual que Valeria - cuenta con una historia marcada por una discontinua pluriactividad en el sector servicios. Trabajó en heladerías y en la industria del retail, empleos que fue dejando luego de evaluar los (largos) tiempos de traslado y las rentas, que consideraba bajas para el trabajo realizado.

Ingresó al trabajo actual por un contacto familiar que trabajaba en el supermercado: *“Estuve ahí un año y también renuncié. Ahí renuncié, porque me pagaban muy poco y era mucha pega. Y hablé con el jefe y dijo, "no, ya", no. Y le dije, "ah, ya, entonces me voy". Entonces, ahí me fui y después llegué aquí. Y llegué aquí por mi cuñada. Mi cuñada trabaja también en el [nombre supermercado], en consumible y me avisó que necesitaban gente en electro y vine a dejar mi curriculum y me dejaron. Y hasta aquí llevo dos años.”*

Camilo trabaja 30 horas a la semana, como vendedor integral en un supermercado en la comuna de Ñuñoa. Tiene contrato indefinido y su renta es cercana a los 380 mil pesos (1.2 sueldos mínimos), lo que incluye las comisiones de venta. Por ahora, dice que el salario le alcanza, ya que vive con su madre y paga solo algunas cuentas.

Cada semana es diferente para Camilo, ya que trabaja en turnos rotativos, a veces de mañana y otras veces en la tarde, contando con dos días libres a la semana. Su trabajo consiste en reponer, limpiar y censar productos para evitar robos y también debe atender clientes, labor que a veces realiza en paralelo a la reposición.

En el último tiempo, ha trabajado más solo, ya que su equipo pasó de 8 a 5 personas, de los cuales él y otro compañero son los únicos que han trabajado de forma ininterrumpida en todo el periodo de pandemia. Esta situación le ha parecido estresante y agotadora, ya que se producen aglomeraciones de clientes: *”O sea, hay más... la gente llega como más aglomerada, llega más desesperada. (...) nosotros quedamos como... en la semana*

quedamos cinco personas y éramos ocho creo (...) Y de los cinco, yo y otro compañero no nos fuimos en ningún momento por Covid ni nada, estuvimos toda la... como toda la cuarentena por decirlo, estuvimos trabajando, en ningún momento nos fuimos (...) fue estresante. Éramos yo en un turno y él en otro y teníamos que hacer todo mientras atender clientes, vender. Fue estresante como ese período, fue agotador”

A esta situación, se suma la polifuncionalidad que la empresa estaría solicitando a los/as trabajadores, que en sus palabras implica que tendrá que aprender de y pasar por todas las secciones:”(...) *por ejemplo, yo que soy de electro después voy a tener que aprender, no sé, ir a vegetales, ordenar por ejemplo las frutas. Ir a vestuario a ordenar ropa. Una persona va a tener que pasar por todas las secciones.*”

En cuanto a las *valoraciones del trabajo*, éstas se relacionan con el vínculo que mantiene con personas específicas y, ciertos beneficios que obtiene a cambio de trabajar. Respecto a las personas, valora la posibilidad de que lo dejen trabajar con su pareja y que en el local “no le ponen color” a ese asunto, considerando que no se puede trabajar con la pareja en un mismo lugar.

Por otra parte, valora la relación que tiene con la jefatura de área, la que, a diferencia de la relación que tiene con su jefatura directa, lo ve y trata como un igual, mostrándose humano y preocupado de los demás. Valora la cortesía y preocupación - en especial, que se salude y pregunte por cómo está - en las relaciones con otros en el espacio de trabajo. Eso es lo que encuentra en una de sus compañeras de trabajo, con quien se lleva y la pasa bien, se ríen y preocupan por el otro: “*por ejemplo, con mi compañera, por ejemplo, que tendrá cincuenta y algo, por ejemplo, me dice -igual nada que ver esto- pero me dice, por ejemplo, "cabro culiao; ven pa acá po cabro culiao", "qué hablai [sic] así vieja culiá", por ejemplo.*

Así nos cagamos de la risa. Los dos así como, para la edad que ella tiene es como súper partner, cachai [sic]. Por ejemplo, me habla, "¿cómo has estado Camilito?, la pega", se preocupa, por ejemplo, por mis hermanos y todo bacán po."

En cuanto a los beneficios que valora del trabajo, Camilo menciona el acceso a convenios dentales, bonos por marcación, asistencia y reemplazos y, contar con un día de compensación al año.

Respecto al sentido que tiene trabajar, Camilo es claro en señalar que trabaja para tener dinero y no tener que pedir nada a nadie: *"por ejemplo, a mí en la otra pega me habían echado y tampoco quería estar sin trabajo, porque empecé a trabajar, empecé... aparte de agarrarle el gusto a la plata, de comprarme yo mis cosas, de no pedirle nada a nadie, era más que nada, en ese momento más que nada era por eso. Pero hoy en día, por ejemplo, igual yo tengo la pega, el juntar la plata, por ejemplo, para tener mi casa, tener mi auto, tener mi familia, cachai [sic]"*

Estas personas y el vínculo que tiene con ellas, así como los beneficios antes mencionados (ligado a los ingresos), emergen como lo más valorado del trabajo de Camilo, ya que, por lo general, en su narrativa aparecen elementos que configuran cierto malestar. En esta línea, si bien se percibe a sí mismo como alguien que aporta en el trabajo, que sabe hacer el trabajo de otros (como el trabajo de primer ayudante) y lo pueden dejar solo, cuenta que no obtiene reconocimiento: *"Que uno hace todo y el de arriba se lleva todas las felicitaciones, "lo hiciste bien", cuando simplemente dijo, "oye, hay que hacer esto", y el de abajo es el que lo hace"*

Por otra parte, naturaliza la posibilidad de que los desvinculen o reemplacen, porque percibe que, para la empresa, él es solo un simple número más: *"Es que aquí sí po, al final*

uno es un número no más al final po. Si te tienen que echar te van a echar igual, seas bueno o seas malo. Entonces, igual te van a echar el día de mañana, seas un excelente trabajador o un pésimo. Te sacan a ti, te reemplazan con otro, entonces, igual al final eres un número”.

Cuenta que en caso de que tenga que salir de la empresa, le gustaría agradecer e irse por la puerta grande, de modo que nadie diga que no hizo nada y sepan que siempre trató de dar lo mejor de sí. Señala que, a diferencia de algunos jóvenes, siempre se esfuerza por ser mejor, bueno, aplicado y aportar en casa. Trabaja con otros jóvenes en el supermercado y cree que “sirven” para el trabajo, ya que tienen más fuerza para realizar trabajo pesado, asociado al movimiento o traslado de televisores o refrigeradores.

En relación con sus *proyecciones de futuro*, Camilo planea formar una familia. Le gustaría vivir con su polola y tener un trabajo que le aporte un mayor ingreso, que le permite costear una nueva vida familiar. También le gustaría comprar una casa y un auto. Planea quedarse en el supermercado, hasta que se presente una mejor oportunidad laboral. Si bien le gustaría surgir en el mismo supermercado o hacer carrera allí, lo ve difícil ya que percibe que todos los que trabajan allí estarían “asegurados” y, por otra parte, no sabe si tendrá la oportunidad ya que ve que las posibilidades de surgir están necesariamente asociadas a tener estudios, que aún no tiene. Por ello, le gustaría retomar sus estudios - una vez que se acabe la pandemia - en una carrera que sea entretenida. En términos laborales, se imagina trabajando en otra sucursal o bien, fuera del retail, donde le paguen más para hacer lo que quiera. Le gustaría trabajar feliz en casa, sin ser apatronado ni que le estén mandando: *” Por mí feliz estaría, no sé, en mi casa trabajando. Trabajándole a nadie. No sé, no me gusta ser como apatronado, de que alguien me esté mandando. No me gusta eso de que, por ejemplo,*

uno haga toda la pega y el que está arriba se lleve todos los beneficios, las felicitaciones, todo”

5.1 Inserciones laborales

En términos generales, es posible plantear que las inserciones laborales de los/as jóvenes en la industria del retail están marcadas, de manera transversal como generación, por la inmediatez, intensificación e incertidumbre. Los/as jóvenes suelen insertarse luego de participar en procesos de selección y/o contratación que tienden a favorecer un rápido ingreso al trabajo, en tareas de alta intensidad y en un sector de la industria que en el último tiempo se ha caracterizado por transformaciones, reestructuraciones y reducciones de personal que han derivado en la naturalización de la posibilidad de ser despedidos y por ende, la incertidumbre en relación al trabajo.

(...) creo que en noviembre o diciembre hubo como un despido masivo en la oficina. Bueno, en la oficina trabajamos creo que 300 personas y esa vez echaron como a 70, algo así. Igual yo creo que eso igual desmotivó harto a gente (...) además nosotros tenemos, bueno, tenemos (la empresa) en Chile y en Perú, entonces la idea, lo que hicieron fue alinear como la estructura, entonces cualquier puesto que no estuviera en Perú se echaba en Chile. Entonces pasó mucho que había gente que quizás era buena, que les tenían como mucha, mucha fe y no, y los echaron no más (Karina, joven profesional, holding, 24 años)

Sin embargo, se constatan ciertas diferencias en sus trayectorias, modos de ingreso al trabajo y tipo de trabajos y tareas que realizan.

Las inserciones laborales de los/as jóvenes profesionales que trabajan en el holding en unidades de gerencias corporativas, responden generalmente a sus primeras búsquedas de empleo una vez concluidos sus estudios. Si bien tienden a buscar autónomamente empleo a través de portales de trabajo o redes sociales, también acceden a ofertas de práctica profesional y de empleo a través de ferias laborales organizadas por sus universidades de origen en las que las grandes empresas ofrecen sus vacantes para áreas estratégicas. De este modo, las inserciones laborales de los/as jóvenes profesionales resultan de un proceso en que la búsqueda de empleo es autogestionada y, en algunos casos, propiciada por terceros (instituciones).

Algunos de estos/as jóvenes realizaron su práctica profesional en la empresa y luego, se quedaron trabajando en el mismo lugar o bien, postularon a la empresa para trabajar en ella, pasando por un proceso de selección para ello, en la que a lo largo de diversas etapas, participan distintos actores organizacionales en la decisión de contratación. Independiente de estas modalidades de ingreso al trabajo, todos/as los jóvenes profesionales del holding que trabajan en unidades de gerencias corporativas, se insertan en trabajos y áreas de alta especialización, con rentas de mercado y en ocasiones, superiores a lo que ofrece el mercado en esa posición. Se trata de inserciones laborales vinculadas al desarrollo de una carrera laboral, que siguen cierta orientación estratégica en términos de empleabilidad.

Yo creo que la renta es promedio, como que tampoco sé mucho, o sea, sé más o menos el recién egresado y el recién egresado gana lo mismo que en, que en el mercado que es como 900.000-1.000.000, por ahí, pero

ahora yo estoy ganando promedio diría que una persona que lleva 3 ó 4 años de experiencia, como que yo hice un salto igual importante (Francisco, joven profesional, holding, 25 años)

En contraste, la mayoría de los/as jóvenes que trabajan en el espacio de la tienda en funciones operarias, específicamente en supermercados, se insertan al trabajo en el retail luego de numerosas experiencias de pluriempleo en el sector servicios (experiencias previas de trabajo, marcadas por la temporalidad y desprotección), con estudios técnicos o profesionales interrumpidos y, en tareas operativas de baja calificación, con sistemas de trabajo por turnos y bajas rentas. Si bien estas condiciones de trabajo y empleo son características del escenario de trabajo en tienda, son opuestas a las ofrecidas para los/as jóvenes profesionales que trabajan en la misma industria y en ocasiones, para la misma empresa.

Yo percibo aproximadamente 160-170.000 mensual, y eso es lo que gana un, un cajero o part-time de 20 horas que entra trabajando ahora, por eso buscan mucho el tema de las, de las ventas, sobre todo ahora que estamos aprovechando así como cada uno de vender harto para poder subir el sueldo, porque eso es lo que, como lo que le hace el sueldo al cajero, el hecho de la comisión por ventas (Dafne, joven, cajera de supermercado, 28 años)

Tanto para acceder al trabajo actual como para obtener los trabajos previos, los/as jóvenes que trabajan en la operación se insertaron en la industria del retail a través de redes de contacto, donde amigos o familiares resultaron fundamentales, como mecanismo de información y primer acercamiento a vacantes de trabajo disponibles.

Yo... llegué a través de... una persona que acá igual trabajaba. Una, una conocida. Y ella fue la que a mí me... me trajo acá, o sea, me aviso me dijo: "¿sabes qué Natalia? necesitan una persona, eh, pal área del servicio al cliente, tú estás ¿dispones para poder venir a trabajar?", yo le dije que sí y... eh... se me dio la oportunidad y la tomé (Natalia, joven, servicio al cliente en supermercado, 25 años)

Finalmente, en ambos colectivos se aprecia una inserción laboral marcada por la intensificación del trabajo. Sin embargo, para los/as jóvenes profesionales que trabajan en el holding en unidades de gerencias corporativas, la intensificación se manifiesta bajo la exigencia de cumplimiento de metas y extensas jornadas que se prolongan más allá del horario laboral, mientras que para los/as jóvenes que trabajan en el espacio de la tienda en funciones operarias, la intensificación se manifiesta como un cansancio físico y emocional en interacción con clientes, asociado a largas jornadas de trabajo, reducción de personal y por ende, aumento de la carga laboral.

(...) hay días que estoy súper estresada o el año pasado tuve colon irritable, que nunca había tenido algo así. No sé, hace como dos semanas me pasó que me desperté y estaba toda hinchada y me dijeron en el dermatólogo "no, eso es puro estrés". Yo digo, pucha, si ya, si a mi me pasa esto, igual a la larga debe ser como heavy (...) en general la gente que ha trabajado en retail toda su vida como que están así como uf, muy, muy, es que es mucha, mucha pega (Karina, joven profesional, 24 años)

Mucho trabajo, mucho desgaste (...) Yo lo noto porque, por ejemplo, hay a veces que no... hay tanta gente, que uno no puede ir a tomar once, por el tema de que no puedo dejar a mi compañero solo, porque o si no... si no, se llena mucho (Darío, vendedor integral en supermercado, 21 años)

5.2 Valoraciones del trabajo

En relación con las valoraciones de los/as jóvenes hacia el trabajo, es posible relevar ciertos aspectos compartidos, como generación. En primer lugar, valoran la posibilidad de aprender en el trabajo. Tanto en los/as jóvenes profesionales del holding que trabajan en unidades de gerencias corporativas como en los/as jóvenes que trabajan en las salas de venta (supermercados) el trabajo se aprecia y valora, en la medida que provea de espacios de crecimiento y aprendizaje. Para los/as jóvenes que trabajan en locales de supermercados, la valoración del aprendizaje se asocia más a las posibilidades de adquirir experiencia y eventualmente, moverse en un sentido horizontal, dentro de la empresa (por ejemplo, a otras sucursales más cercanas al hogar o que ofrezcan mejores rentas) o fuera del retail. Para los/as jóvenes profesionales, no se trata necesariamente de ofertas de carrera ni movilidad vertical, sino de espacios en los cuales perciban que puedan aprender de sus jefaturas, adquirir nuevos conocimientos o asumir mayores responsabilidades o desafíos que les permitan aportar a la organización.

(...) en el fondo tenis [sic] que empezar a llamar a los locales, a la bodega, a todo el mundo, y te genera esta relación como con muchas áreas de la empresa y aprender cómo trabajan muchas áreas de la empresa (...) en el

fondo empiezas a saber "ya, ¿y cómo se hace?, ¿y qué día se hace?". Entonces ya, pa explicarle al proveedor, pero en el fondo tú empiezas a aprender cómo funcionan muchas áreas de la empresa, entonces eso es lo que me gusta, como lo transversal y lo que te hace moverte, ¿cachai?, como aprendiendo mucho todo el tiempo (Paulina, joven profesional, 28 años)

Si bien ambos colectivos de jóvenes valoran el aprendizaje, para aquellos que trabajan en las unidades corporativas del holding, el aprendizaje parece un elemento intrínseco al trabajo, a diferencia de quienes realizan tareas operativas y altamente estandarizadas en supermercados, donde el aprendizaje aparece como un elemento autogestionado e impulsado por cuenta propia.

En segundo lugar, los/as jóvenes valoran un buen ambiente de trabajo, entendiendo por éste un espacio en el que exista “buena onda”, sea entretenido, haya respeto y buen trato. Estos últimos aspectos aparecen permanentemente como parte de las expectativas de relación con otros, tales como jefaturas, pares y clientes.

Como en general lo que yo espero es como que las relaciones sean buenas y eso, como que en general se respeten y, y que el respeto igual vaya por el lado del trabajo en cuanto a, o sea, que no pasen a llevar mi trabajo ni yo pasar a llevar el trabajo de otros (Karina, joven profesional, 24 años)

Sin embargo, pese a la valoración y expectativa común de respeto y buen trato, existen diferencias en cómo éstas son percibidas y experimentadas en los/as jóvenes, según el espacio de trabajo en el que se desempeñan. En este sentido, en los/as jóvenes que trabajan en las tiendas (supermercados), se aprecia una distancia entre la expectativa o ideal de respeto y buen trato y la

experiencia de trabajo. Considerando que sus tareas implican relación directa con clientes, en numerosas ocasiones reciben descalificaciones y malos tratos, situaciones que no aparecen o no forman parte de la experiencia de los/as jóvenes que trabajan en las oficinas corporativas del holding.

(...) ahora con los años ya como que me acostumbré, yo creo que literalmente ya me acostumbré a que las personas o no en general, pero sí muchas de las que tienen plata te traten como de que tú no sabís [sic] con quién hablai [sic], de que una vez una galla me dijo "tenís [sic] 25-24 años -me dice- y vay [sic] a estar toda tu vida trabajando acá porque tú no vay [sic] a salir de esta miseria, tú vay [sic] a ser una pobre hueona más" (...) Y yo así como dentro de mi tratando de comerme todos los garabatos que podía para no decírseles... (Valeria, joven, cajera de supermercado, 25 años)

Una tercera valoración que emerge se asocia a contar con un espacio para socializar con otros, pasarlo bien y formar vínculos. Sin embargo, para quienes desempeñan funciones operativas en supermercados la sociabilidad parece ser un amortiguador o un escape de las exigencias propias de un trabajo altamente estandarizado y controlado, mientras que en las y los jóvenes profesionales, los vínculos están más imbricados con el proceso de trabajo mismo. Para Valeria, uno de los aspectos que más le gusta de su trabajo de cajera, es la posibilidad que tiene de interactuar con otros y conocer personas.

“Eso, tratar con gente, conocer personas, me gusta mucho el hecho de conocer personas, más que ahora contratan a muchos extranjeros, y el

hecho de saber de otros lugares que no conozco, como que me intriga demasiado. Entonces también como que tengo ahora muchos amigos venezolanos o colombianos o no sé, entonces me gusta eso, como... no sé, me gusta. (Valeria, joven, cajera de supermercado, 25 años)

En cuarto lugar, los/as jóvenes valoran contar con la cercanía y confianza que muestran algunas jefaturas. Estos atributos de las jefaturas forman parte de sus expectativas de relación con éstas, valorando especialmente las jefaturas que se preocupan de sus subalternos, comparten sus experiencias y conocimientos y, los tratan como iguales. De este modo, independiente de las diferencias que se perciban dentro de la jerarquía organizacional o a nivel de estudios o sueldos, se valora la igualdad y horizontalidad en las relaciones, asociados a las transformaciones en las orientaciones culturales.

(...) él se preocupa de nosotros ver qué estamos haciendo en el día a día, y nos pregunta qué es lo que estamos haciendo, si estamos cómodos, si sentimos que podemos tomar más responsabilidades, si necesitamos ayuda (Pablo, joven profesional, holding, 26 años)

Es bueno, a pesar de que tiene un cargo alto por decirlo, te ve como un igual, no te ve en menos. Te ve como un igual. Uno igual puede tirar la talla con él y te la responde (Camilo, joven, vendedor integral de supermercado, 21 años)

En quinto lugar, los/a jóvenes valoran los ingresos, compensaciones y beneficios del empleo formal que les ofrece el lugar de trabajo. El trabajo aparece como un soporte clave para los

proyectos de vida siendo los ingresos que reciben un aspecto indispensables para construir y sostener una imagen de sí como sujetos autónomos, con proyectos propios, independientes, capaces en el caso de las mujeres de tomar distancia de roles tradicionales de género y dar forma a la propia vida desde nuevos referentes.

Sin embargo, el lugar que tienen las compensaciones y beneficios dentro de sus valoraciones, varía según el nivel de calificación y ocupación de los/as jóvenes. Para los/as profesionales que trabajan en unidades de gerencias corporativas del holding, el teletrabajo, la flexibilidad horaria, el trabajo por objetivos, tener un trabajo que sea entretenido y, contar con bonos que pueden llegar a multiplicar el sueldo, son las compensaciones y beneficios más valorados. En contraste, los/as jóvenes que trabajan en supermercados, más allá de tener un trabajo entretenido, lo central es tener trabajo con contrato y protecciones, o la posibilidad de trabajar.

Es importante señalar que la empresa ofrece distintas formas de flexibilidad a cada colectivo: Para los/as jóvenes que trabajan en tareas operativas en supermercados, la flexibilidad es más precarizante y con menos sentido subjetivo, mientras que en los profesionales que trabajan en las oficinas corporativas, las ofertas de sentido suelen ser más enriquecidas, generando mayor adhesión, compromiso y autonomía. Se trata de modelos de gestión de recursos humanos diferentes, donde en un caso (jóvenes profesionales) operan incentivos individuales y cierta posibilidad de desarrollo de carrera (lógica postfordista) y en otra (jóvenes de tienda) opera la flexibilidad temporal y numérica, con procesos altamente estandarizados y lógicas de alta inestabilidad laboral y bajo reconocimiento (neofordismo). De esta manera, dentro de una misma industria encontramos modelos flexibles diferenciados, que reconocen e interpelan heterogéneamente a las juventudes, impactando el modo en que se ven a sí mismos como

trabajador/a, ofreciendo una oferta o imagen de sujeto que impacta en cómo se vinculan subjetivamente al trabajo.

Para los/as jóvenes que trabajan en supermercados, el lugar del dinero es central: Pese a que perciben asimetrías en la asignación de bonificaciones, valoran los bonos que les ofrecen, aun cuando éstos se vinculan a la puntualidad y asistencia (y no al trabajo por objetivos, como es el caso de los/as jóvenes profesionales que trabajan en gerencias corporativas del holding):

(...) yo tengo bonos, tengo bono de antigüedad, tengo bono de asistencia, tengo... lo que más considero yo es el seguro que es súper bueno. En ese sentido el trabajo, los beneficios del seguro médico es súper bueno, pero en cuanto a remuneración no, no, para mí como cajera es bueno porque nosotros ganamos por venta también una comisión, ¿ya? Pero, por ejemplo, en cuanto a remuneración en sí como sueldo, como sueldo base, no, no es bueno en general (...) es mala la paga (Dafne, joven, cajera de supermercado, 28 años)

Finalmente, los/as entrevistados/as se perciben, en tanto jóvenes, como útiles y funcionales para el retail y valoran el hecho de ser un aporte en el trabajo. Existe de este modo, una concepción positiva de las personas jóvenes, en términos de la contribución que esta puede hacer al trabajo en una empresa. La funcionalidad estaría dada principalmente por los atributos que portarían en tanto jóvenes, tales como la agilidad, adaptabilidad y energía o fuerza con la que realizan el trabajo. Si bien esta imagen de la funcionalidad les provee una posición de valor, existe una clara conciencia de que las formas de reconocimiento son provisorias, inciertas y no garantizadas. En esta línea, pareciera existir un mandato a “mostrarse” o “jugársela” en el desempeño individual, para obtener

reconocimiento, pero cuya experiencia declina de forma diferenciada: Mientras quienes trabajan como profesionales en unidades corporativas del holding describen experiencias de reconocimiento y valor como el caso de Pablo, quienes trabajan en tareas operativas en supermercados, como Dafne, aluden a lo invisible, desechable y bajo reconocimiento de sus aportes. Para quienes trabajan en tareas operativas de supermercados, pareciera estar ausente la relación entre calidad del trabajo realizado y acceso a oportunidades de desarrollo, bloqueándose el ideal meritocrático. Hagas lo que hagas, te pueden despedir y reemplazar:

(...) y eso fue, pa mi fue súper enriquecedor porque fue como, eh, fue que se tomó en cuenta una decisión que yo estaba tomando y, y una decisión que fue necesaria y que todos la estaban pasando por alto (...) y eso fue como nah de las cosas como bacanes (Pablo, joven profesional, holding, 26 años)

(...) yo sé que tengo que hacer mi trabajo y para recibir una remuneración, pero más allá de eso nosotros no recibimos ni felicitaciones ni... Claro, hay bonos que, que sí benefician a, por ejemplo, al trabajador del mes, pero fuera de eso nada más, (...) yo creo que no hay como mucha importancia para, de parte, o sea, para la empresa, nosotros po, no somos tan importantes, sino que van tanteando, si nosotros dejamos de servir, siguen con otro trabajador, contratan a otra persona (Dafne, joven, cajera de supermercado, 28 años)

5.3 Proyecciones de futuro

En términos generales, un primer elemento que comparten como proyección de futuro - en especial aquellos/as jóvenes que viven junto a sus padres - es el independizarse o bien, recuperar dicha independencia en quienes han vuelto a casa de los padres en el contexto de pandemia.

(...) y a futuro es poder como poder comprar un departamento e ir a vivir como ya más independiente, ojalá con mi polola, pero ahí estamos (José, joven profesional, holding, 26 años)

Nos casamos en enero del 2019, mi hijo nació en mayo del 2019, nos fuimos a vivir juntos, pero fue un fracaso. Porque vivimos juntos en el 2019 y [sic] igual es difícil el tema económico po, aunque uno esté trabajando, vivir solo igual es complicado. Y después fue el estallido social, y después vino la pandemia, entonces tuvimos que volver a vivir con mis papás (Valentina, joven, cajera de supermercado, 23 años)

Un segundo elemento común se asocia a la posibilidad de en el futuro generar un emprendimiento que les permita trabajar en forma independiente, proyecto que declina en distintas modalidades según el nivel de calificación y ocupación de los/as jóvenes.. En el caso de los/as jóvenes profesionales que trabajan en las oficinas de la administración central u oficinas corporativas del holding, tener un emprendimiento los acerca a la idea de trabajar en algo entretenido, profundizar en sus intereses y desplegarse en algo propio, mientras que en los/as jóvenes de menor calificación y ocupación que trabajan en supermercados, emprender aparece como una necesidad o bien, como una oportunidad de tener un trabajo no apatronado, que no implique formas de explotación, subordinación y dominación.

(...) Yo me quedaría en (la empresa) un par de años más, no me acompleja, no tengo problema, pero en el largo plazo mi proyecto de vida es emprender, yo quiero tener mi propio negocio, así que no, no me veo siendo gerente de (la empresa), no es mi norte, sé que es lo que alguna gente aspira, pero no, para mí no es así (...) me gustaría tener una cafetería (Andrea, joven profesional, holding, 26 años)

Por mí feliz estaría, no sé, en mi casa trabajando. Trabajándole a nadie. No sé, no me gusta ser como apatronado, de que alguien me esté mandando. No me gusta eso de que, por ejemplo, uno haga toda la pega y el que está arriba se lleve todos los beneficios, las felicitaciones, todo (Camilo, joven, vendedor integral de supermercado, 21 años)

Pese a que independizarse y emprender aparecen como parte de los proyectos de futuro de los/as jóvenes que trabajan en esta industria, dichas proyecciones se presentan de formas heterogéneas y difusas - según el nivel de calificación y ocupación – las que van de elementos más empresarizados (jóvenes profesionales que trabajan en oficinas corporativas) a más precarizados (jóvenes que trabajan en tareas operativas en supermercados)

Para los/as jóvenes que trabajan en las tiendas de los supermercados, las proyecciones de futuro aparecen limitadas y acotadas en el tiempo por factores externos ligados a las transformaciones de la industria del retail. En este sentido, las proyecciones de futuro de estos/as jóvenes son inciertas y están atravesadas por la polifuncionalidad, una nueva forma de trabajo y contrato que estarían impulsando algunos supermercados, pero que según señalan los/as jóvenes, impactaría negativamente en sus funciones (numerosas y variadas tareas según los requerimientos

que tenga la empresa) y salarios (pérdida de bonos y otros incentivos). En este contexto, pese a las expectativas de movilidad interna que puedan tener los/as jóvenes que trabajan en supermercados, sus proyecciones de futuro allí parecen truncadas o inviables.

Sí, yo me quedaría, es que yo como te digo, estoy acostumbrada acá, estoy cómoda, yo... si a mí mientras no me, si no me despidieran yo, sigo acá siempre, feliz (Fanny, joven, servicio al cliente en supermercado, 25 años)

Se constata que conforme aumenta el nivel de responsabilidades familiares de los/as jóvenes de menor nivel de calificación y ocupación, lo central es mantener el empleo y en lo posible, aumentar los ingresos, por lo que cualquier cambio de trabajo por lo general obedecerá a dicha premisa. En la misma línea, los proyectos de retomar estudios aparecen - en algunos casos con fuerza y en otros casos, de manera más difusa - en el imaginario de algunos/as jóvenes.

(...) se me dio la posibilidad de trabajar así que voy a juntar lucas primero, planeo, y bueno no sé en realidad, yo soy muy cambiante entonces quizás, o este año quiero estudiar eso, pero quizás el próximo no, quizás el próximo quiero estudiar no sé, algo que tenga que ver con administración (...) pero en mis planes, de que está estudiar, está estudiar. Yo tampoco me veo de aquí a... 15 años más trabajando, sacándome la cresta en, bodega o sea, no (Carolina, joven, bodeguera de supermercado, 23 años)

En estos jóvenes, se despliega un horizonte de futuro incierto, con bajo sentido de oficio y escasamente vinculado a proyectos de carrera o desarrollo profesional. La lógica de sus proyecciones responde principalmente a contingencias y sobrevivencia.

Por otra parte, los/as jóvenes profesionales generalmente conocen o han estudiado las alternativas de movilidad interna que tienen, pero su proyección estaría sujeta tanto a las oportunidades de aprendizaje o posibilidad de acumular nuevas experiencias que ofrezca la posición que desempeñen en la empresa, como a la voluntad de las jefaturas de facilitar y/o promover el desarrollo. Cuando se percibe aprendizaje, pareciera que la proyección de los/as jóvenes continúa. De forma contraria, “tocar techo” aparece como una revelación que indica que es tiempo de cambiar de trabajo:

(...) si estoy quedando como ya tocando techo en lo que estoy aprendiendo, como que ya no es motivación y obviamente voy a querer salir a buscar nuevos rumbos, nuevas áreas, nuevas empresas (Francisco, joven profesional, 25 años)

De este modo, en los/as jóvenes profesionales, sus narrativas adquieren una lógica más empresarizada. Analizan estratégicamente sus posibilidades en el mercado laboral, con horizontes de futuro de mediano plazo, donde la idea de aprendizaje y desarrollo de carrera juegan un rol clave, que no se aprecia en los/as jóvenes operarios que trabajan en el espacio de la tienda.

Es importante notar, por último, que las proyecciones a futuro en las distintas entrevistas se formulan en términos altamente individualizados. Se trata de proyectos personales (o

familiares) que remiten escasamente a inscripciones o proyectos colectivas, en los cuales el peso de la agencia en el desarrollo del proyecto está puesto en los individuos y los esfuerzos que puedan hacer por si mismos, más que en el soporte que pudieran obtener de instituciones o colectivos. Se trata de proyectos en que el sentido se construye desde la idea de sobrevivir, salir adelante, ser independiente, alcanzar los sueños imaginados, lograr construir un buen futuro para si mismo y los hijos. Más allá de las diferencias de recursos y calificación, este es un aspecto transversalmente presente en ambos colectivos, como se puede apreciar en los siguientes fragmentos:

me gusta mucho emprender, bueno ahora también lo hago, les llevo a mis compañeras cosas para vender, hago cosas de comida, pasteles y cosas así, mis compañeros los compran y me va bien. Así que sí po tengo proyecciones a corto plazo por ahora de tener una panadería o una cosa así, como tener un horno, mis utensilios más necesarios y eso como tener mi mini panadería por ahora, y después, claro, a grandes rasgos, o sea, ya después a mayor escala tener algo más grande, una panadería mucho más... o un restaurante o algo así como... claro, yo creo que como todo cocinero primero quiere eso, pero yo creo que es más el plan independiente (Florencia, cajera de supermercado, 27 años)

Tal vez en una de esas tengo una idea que digo "esta cuestión no la puedo dejar pasar y me puedo lanzar con eso". Sí, soy una persona que tal vez es conservadora, pero siento que esas cosas no, en algún momento puedo

*tomar ese salto que, que la gente no lo toma, y arriesgarme y salir a ver
qué pasa. Todavía soy joven (Pablo, joven profesional, 26 años)*

6. REFLEXIONES FINALES

El estudio presentando releva la existencia de elementos comunes a nivel de las inserciones laborales, valoraciones del trabajo y proyecciones de futuro en los dos colectivos de jóvenes – tales como la inmediatez, intensificación e incertidumbre de sus inserciones laborales; la valoración de la posibilidad de aprendizaje, ambiente de trabajo entretenido, de respeto y buen trato, socialización, cercanía y confianza con las jefaturas, compensaciones y; proyecciones de futuro marcadas por las expectativas de independencia y de generar un emprendimiento que permita independizarse laboralmente -al mismo tiempo que se aprecian diferencias marcadas no solo por sus niveles de calificación y ocupación, sino también por los modelos de flexibilidad que se aprecian en la industria que los interpela de modo diferenciado, con implicancias en las modalidades de vínculo subjetivo que construyen los/as jóvenes hacia el trabajo. En este sentido, se aprecian ideales compartidos, pero condiciones contrapuestas con implicancias en el vínculo subjetivo de los/as jóvenes hacia el trabajo.

Parece posible hablar así, a partir del caso de la industria del Retail, de nuevas formas de vínculo subjetivo al trabajo de la generación nacida en Chile a partir de fines de los años 1980, y la cual creció, se socializó y se insertó al mercado laboral en un contexto histórico de democratización política, globalización cultural, radicalización de la individualización, neoliberalización de la vida social y flexibilización del empleo, el trabajo y los modelos de

gestión empresarial. En sintonía con hallazgos de estudios previos, existiría una particular “gramática de la juventud laboral” que se aprecia en narrativas fuertemente individualizadas, centradas en experiencias y proyectos personales, con pocas inscripciones en categorías colectivas (clase, oficio, empresa), con altos niveles de responsabilización individual y despliegue de orientaciones estratégicas para salir adelante por uno mismo, con una fuerte valoración de la sociabilidad, el buen trato, el aprendizaje y el pasarlo bien en el trabajo, con un alto interés y monitoreo de los ingresos, compensaciones y beneficios en tanto soportes económicos para ser independiente, con altas demandas de reconocimiento al esfuerzo desplegado, con una fuerte orientación crítica a formas laborales percibidas como injustas, con una importante identificación y valoración de los “jóvenes” como generación que aporta energía y entusiasmo a las organizaciones, y con una fuerte naturalización de los modelos empresariales flexibles y lo que suponen en términos de racionalización de la gestión, intensificación del trabajo e inseguridad del empleo.

Sin embargo, esos ideales y orientaciones compartidas, se despliegan en condiciones de empleo y trabajo diferenciadas y contrapuestas. Los trabajadores jóvenes de baja calificación de las tiendas enfrentan sistemas de gestión flexible (neofordistas) que suponen una fuerte estandarización, intensificación, descualificación y precarización del trabajo, habitando espacios laborales que si bien son valorados por ellos mismos, los enfrentan a una condición precaria en términos de baja autonomía, falta de reconocimiento (ser solo un numero), extensas jornadas, bajos salarios, escasas posibilidades de aprendizaje significativo en el proceso de trabajo, y dificultades de proyectar un desarrollo de carrera dentro de la empresa o el sector. Se aprecia *una individualización de corte más precarizante*, con un foco en la supervivencia o el salir adelante en el día a día, con horizontes de futuro y proyectos

individuales con fuerte carga emocional, pero más difusos y menos claros -o derechamente bloqueados- en términos de estrategias concretas y viables de desarrollo en el mercado laboral.

Por otro lado, los jóvenes profesionales de las gerencias corporativas se insertan en sistemas de gestión flexible (posfordistas) que -igualmente marcados por la intensificación, incertidumbre y racionalización- ofrecen mejores rentas y condiciones de trabajo, mayores posibilidades de aprendizaje en torno a proyectos y equipos de trabajo semi-autónomos, mayores niveles de reconocimiento, autonomía y proyección de un desarrollo de carrera dentro de la empresa o el sector económico. El profesional joven del Retail se narra así mismo con un mayor sentido de agencia en lo que respecta a sus posibilidades de incrementar su empleabilidad, aprovechar las oportunidades que se le ofrecen y proyectar estratégicamente hacia el futuro una carrera laboral ajustada a sus aspiraciones. Se aprecia así *una individualización laboral de corte más empresarizada*, con un sentido de proyecto y posibilidad de desarrollo individual como trabajador más amplia y con mayor reconocimiento, donde el Retail aparece como un primer momento que ofrece buenas condiciones y desde el cual se pueden obtener experiencias, redes y aprendizajes que mejoren la empleabilidad.

Estos hallazgos son compatibles con los estudios previos señalados respecto a las experiencias laborales y orientaciones subjetivas de trabajadores jóvenes profesionales (más empresarizadas) y de baja calificación (más precarizadas) en Chile, pero el artículo aporta a comprender como junto a esas diferencias que se vinculan a condiciones y recursos heterogéneos y desiguales, es posible identificar “una gramática de la juventud laboral” compartida como generación en Chile, marcada por la individualización cultural y sus nuevos ideales y orientaciones,

y por las exigencias transversales y naturalizadas de modelos de gestión flexible basados en una fuerte racionalización, intensificación e incertidumbre en el trabajo. Esta nueva gramática de la juventud laboral es expresión de procesos históricos y socio-culturales de transformación de la sociedad chilena y sus mundos del trabajo, está articulada a través de dimensiones institucionales y estructurales de la vida social y los contextos laborales, expresa tanto elementos transversales y compartidos entre los trabajadores jóvenes, como sus diferencias y desigualdades, y da cuenta de las específicas formas de producción de sentido y agencia desde las cuales dichos actores organizan sus experiencias laborales en el Chile actual. A la luz de esta “gramática de la juventud laboral” es posible una comprensión más profunda y compleja del vínculo subjetivo al trabajo de los jóvenes, que reconozca las diferentes dimensiones que en ella se ponen en juego, sus patrones recurrentes y sus diferenciaciones, yendo más allá de ciertas lecturas homogenizantes y unidimensionales que en el último tiempo redujeron la experiencia laboral de los jóvenes a una sola categoría como “milenials”, “empresarios de sí mismo”, “precarios”, entre otras.

En términos de limitaciones del artículo, por razones de espacio y de foco del argumento, no fue posible profundizar en un análisis más detallado sobre como otras dimensiones como el género, las responsabilidades de cuidado, la extensión de la jornada, la afiliación sindical y el compartir un doble rol de trabajador/estudiante, entre otros, participan, inciden y modulan de formas singulares la gramática de la juventud laboral descrita, lo cual se espera abordar en futuras publicaciones. Asimismo, resulta importante indagar en futuros estudios en que medida esta “gramática de la juventud laboral” en Chile, asociada al sector moderno y formal de la economía, del cual es parte la industria del Retail, está presente también y de qué maneras en escenarios laborales más vinculados al trabajo informal, independiente o de la micro empresa, donde se

emplean una gran cantidad de jóvenes pero donde no necesariamente se opera con los modelos empresariales, de gestión flexible y tecnológicos (Tics) de las grandes empresas.

BIBLIOGRAFÍA

Alé, Marisol, Duarte, Claudio y Miranda, Daniel (2021). *Saltar el torniquete: Reflexiones desde las juventudes de octubre*. Fondo de Cultura Económica.

Arancibia, Milena (2018). Desigualdad espacial, género y acceso a la vivienda: un estudio sobre trayectorias juveniles en el AMBA, 1999-2017. Tesis doctoral. Universidad de Buenos Aires.

Araujo, Kathya (2009). Configuraciones de sujeto y orientaciones normativas. En: *Psicoperspectivas*, 8 (2), pp. 248-265.

Araujo, Kathya y Martuccelli, Danilo (2012). *Desafíos comunes: Retrato de la sociedad chilena y sus individuos*. Tomo II. Lom ediciones.

Battistini, Osvaldo (Comp.). (2004). *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires: Prometeo.

Bauman, Zygmunt (2000). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Zygmunt (2003). *Comunidad. En busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid: Siglo XXI.

Bauman, Zygmunt (2007). *Between Us, the Generations*. J. LARROSA (editor): On Generations. On coexistence between generations. Barcelona: Fundació Viure i Conviure.

Beck, Ulrich y Beck-Gernsheim, Elisabeth (2003). *La individualización: el individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*. Paidós Ibérica.

Bendit, René (2005). La construcción teórica de la juventud. Munich.

Bendit, René (1998). Juventud y políticas de juventud entre la sociedad civil y el Estado: la problemática de las estructuras adecuadas. En: *La juventud latinoamericana en los procesos de globalización: opción por los jóvenes*. Buenos Aires: EUDEBA

Bendit, René y Miranda Ana (2017). La gramática de la juventud: Un nuevo concepto en construcción. En: *Última década*. Vol.25, N°46, pp.4-43

Bertaux, Daniel (2005). *Los relatos de vida. Perspectiva etnosociológica*. Edicions Bellaterra

Calderón, Álvaro (2006). El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas en Chile. En: *Revista CEPAL*, 90, pp.151-170.

Castel, Robert (2010). *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Fondo de Cultura Económica.

Castells, Manuel (1998). Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. *La factoría*, 7, 12.

Coe, Neil y Wrigley, Neil (2017). Towards new economic geographies of retail globalization. En: *The new Oxford handbook of economic geography*, 427-446.

Corica, Agustina (2012). Las expectativas sobre el futuro educativo y laboral de jóvenes de la escuela secundaria: entre lo posible y lo deseable. En: *Última década*, 20(36), 71-95. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362012000100004>

Corica, Agustina (2015). Juventud y Futuro: las expectativas educativas y laborales de los estudiantes de la escuela secundaria. En: Miranda, A. (ed.). *Sociología de la educación y la transición al mundo del trabajo: juventud, justicia y protección social en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Editorial Teseo.

Corica, Agustina, Freytes, Ana y Miranda, Ana (Compiladoras) (2018). Entre la educación y el trabajo. La construcción cotidiana de las desigualdades juveniles en América Latina. Buenos Aires: CLACSO.

Criado, E. Martín (1998). *Producir la juventud: crítica de la sociología de la juventud* (No. 134). Ediciones AKAL.

Cuervo, Hernán y Miranda, Ana (2015). Current debates in social justice and youth studies. En: J. Wyn & H. Cahill (Eds.), *Handbook of children and youth studies* (pp. 449–464). Singapore: Springer.

De la Garza, Enrique (2000). La flexibilidad del trabajo en América latina. En: *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. Fondo de Cultura Económica (p.149-178)

De Solminihac, Valentina (14 de abril de 2017). ‘La mitad del personal de Retail lleva menos de 3 años en su puesto’. La Tercera. <https://www.latercera.com/noticia/la-mitad-del-personal-retail-lleva-menos-3-anos-puesto/>

Domingues, José Mauricio (2009). *La modernidad contemporánea en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI

Du Gay, Paul (1993). “Numbers and Souls”: Retailing and the De-Differentiation of Economy and Culture. En: *The British Journal of Sociology*, 44(4), 563-587. <https://doi.org/10.2307/591411>

Durand, Jean-Pierre (2019) *Creating the New Worker: Work, Consumption and Subordination*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93260-6>

Edgell, Stephen y Granter, Edward (2019). *The sociology of work: Continuity and change in paid and unpaid work*. Sage.

Elchardus, Mark y Smits, Wendy (2006). The persistence of the standardized life cycle. En: *Time & Society*, 15(2-3), 303-326. <https://doi.org/10.1177/0961463x06066944>

Elchardus, Mark y Smits, Wendy (2008). The vanishing flexible: Ambition, self-realization and flexibility in the career perspectives of young Belgian adults. En: *Work, Employment and Society*, 22(2), 243-262. <https://doi.org/10.1177/0950017008089103>

Erikson, Erik (1974): *Identidad, juventud y crisis*. Buenos Aires: Paidós

Garcés, Mario (2012). El despertar de la sociedad. *Santiago de Chile: LOM ediciones*.

Gálvez, Telma, Henríquez, Helia y Morales, Gabriela (2009). Holdings y tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo. En: *Cuaderno de Investigación* No. 36. Santiago, Chile: División de Estudios, Dirección del Trabajo.

Ganter, Rodrigo y Tornel, Mabel (2016). Sentidos y significados sobre la educación y el trabajo en jóvenes estudiantes de enseñanza media técnico profesional; comuna de Hualpén – Concepción. En: *Última Década* (45) pp. 55-73

Garretón, M. A. (2013). Cultura y democratización en Chile. Los nuevos desafíos. En: *Comunicación y medios*, (27), pág-13. <https://doi.org/10.5354/0716-3991.2013.26737>

Ghiardo, Felipe., Canales, Manuel (2018). Provincianos. Modos de generación de la refundación agraria en Chile. En: Corica, Agustina, Freytes, Ana y Miranda, Ana (comps.) *Entre la educación y el trabajo. La construcción cotidiana de las desigualdades juveniles en América Latina*. CLACSO.

Grugulis, Irena y Bozkurt, Ödül (2011). *Retail work*. Basingstoke, UK: Palgrave.

Grugulis, Irena (2013). Employment in Service and the Service Sector. En: *Managing Services: Challenges and Innovation*, 48.

Guiamet, Jaime (2012). “El cliente siempre tiene la razón”: procesos de construcción de subjetividad en trabajadores jóvenes de una cadena multinacional de supermercados en la ciudad

de Rosario. En: *Trabajo y sociedad*, 19(22), 1-13.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334691022>

Ikeler, Peter y Fullin, Giovanna (2018). Training to empower: A decade of the Retail Action Project. En: *Journal of Labor and Society*, 21(2), 173–191. <https://doi.org/10.1111/wusa.12330>

Kohler Riessman, Catherine. *Narrative methods for the human sciences*. Sage, 2008.

Laval, Christian y Dardot, Pierre (2013). *La nueva razón del mundo*. Editorial Gedisa.

Leccardi, Carmen y Feixa, Carles (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. En: *Última década*, 19(34), pp.11-32.

Mannheim, Karl (1952). The problem of generations. En: *Essays on the Sociology of knowledge: Collected works* (pp. 276-322). New York, NY: Routledge.

Margulis, Mario y Urresti, Marcelo (1996): La juventud es más que una palabra. En Margulis, Mario (Ed) *La juventud es más que una palabra. Ensayos sobre cultura y juventud*. Buenos Aires: Biblos

Martínez-guzmán, Antar (2014). La Producción de narrativas como herramienta de investigación. En: *Quaderns de Psicologia* 16(1), 111–125. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1206>

Mead, Margaret (1970). *Cultura y compromiso. El mensaje a la nueva generación*. Barcelona: Granica [1977].

Miranda, Ana (2015). *Sociología de la educación y la transición al mundo del trabajo: juventud, justicia y protección social en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Flacso

Misra, Joya y Walters, Kyla (2016). All fun and cool clothes? Youth workers' consumer identity in clothing retail. En: *Work and Occupations*, 43(3), 294-325.

<https://doi.org/10.1177/0730888416644949>

Neffa, Julio (1999). Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos. En: De la Garza, E. (comp.) *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, B. Aires, CLACSO.

Nielsen, Mette, Dyreborg, Johnny, Kines, Pete, Nielsen, Kent y Rasmussen, Kurt (2013). Exploring and Expanding the Category of ‘Young Workers’ According to Situated Ways of Doing Risk and Safety—a Case Study in the Retail Industry. En: *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), 219. <https://doi.org/10.19154/njwls.v3i3.3019>

Nun, Eleonora y Sembler, Matías (2020). *Jóvenes en la mira: discriminación, violencia y estigmatización en América Latina y el Caribe*. IDRC y Espacio Público.

Otero, Analía (2012). Debates y paradojas en las trayectorias educativas y ocupacionales: un análisis sobre perspectivas, acciones y limitaciones en jóvenes argentinos. En: *Ultima década*, 20(37), 41-68. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362012000200003>

Parsons, Talcott (1942): Age and sex in the social structure of the United States. En: *American sociological review*, pp.604-616.

Pérez Islas, José Antonio (2008). Juventud: un concepto en disputa. En: Pérez Islas, José Antonio, Valdez, Mónica y Suárez, María (coords) *Teorías sobre la juventud. La mirada de los clásicos*, México: Porrúa-UNAM, 9-33.

Price, Robin (2016). Controlling routine front line service workers: An Australian retail supermarket case. *Work, Employment and Society*, 30(6), 915-931.

Ramos, Claudio. (2009). *La transformación de la empresa chilena: una modernización desbalanceada*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Ratto, Nicolás (2021). La Intensificación Negociada: Cambios en el Régimen de Trabajo de una Gran Empresa de Retail en Chile (2006-2018). *DADOS* 64(3). <https://doi.org/10.1590/dados.2021.64.3.239>

Reardon, Thomas y Berdegué, Julio (2002). La rápida expansión de los supermercados en América Latina: desafíos y oportunidades para el desarrollo. En: *Economía*, 25(49), 85-119.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/943>

Rebughini, Paola (2019). A vulnerable generation? Youth agency facing work precariousness. En: *International Journal on Collective Identity Research* 1–17. <https://doi.org/10.1387/pceic.19332>

Riquelme, Hernán, López, Sandra, Riquelme, Matías y Meza, Natalia (2020). Condiciones y ambiente laboral de trabajadoras y trabajadores del retail de La Araucanía, Chile. *Izquierdas*, 49, diciembre 2020, 1804-1829.

Ritzer, Geroge (2010). *La macdonalización de la sociedad*. Barcelona, España: Ariel

Rojas, Gonzalo (2020). *La revolución del malestar. Tiempos de precariedad psíquica y física*. Ediciones El Mercurio.

Ruiz, Carlos y Boccardo, Giorgio (2015). *Los chilenos bajo el neoliberalismo*. Ocho libros.

Ruiz, Carlos (2020). *Octubre chileno: La irrupción de un nuevo pueblo*. Taurus.

Saraví, Gonzalo (2009). Desigualdad en las experiencias y sentidos de la transición escuela-trabajo. En: *Papeles de Poblacion*, (59), 83–118.

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

Sisto, Vicente y Fardella, Carla (2008). Narrándose en la flexibilidad. Un análisis narrativo discursivo de la identidad en tiempos de flexibilidad laboral. En: *Revista de Psicología* 17(2), pp. 59-80. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2008.17137>

Sisto, Vicente y Fardella, Carla (2009). Control narrativo y gubernamentalidad: La producción de coherencia en las narrativas identitarias. El caso de profesionales chilenos adultos jóvenes en

condiciones de vinculación laboral flexible. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 10(2), Art. 29, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0902292>

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

Soto, Álvaro (2015). Escenarios del trabajo, una aproximación a la heterogeneidad del trabajo contemporáneo en Latinoamérica. En: *Estudios Sociales*, 51, 198-212. <http://dx.doi.org/10.7440/res51.2015.15>

Soto, Álvaro, Stecher, Antonio y Frías, Pamela (2021). ¿ Nuevas orientaciones subjetivas en el trabajo?: Los jóvenes de la industria del retail en Chile. En: *Athenea digital: revista de pensamiento e investigación social*, 21(1), 1-25.

Standing, Guy (2013). *El precariado. Una nueva clase social*. Barcelona: Ediciones de pasado y presente, SL.

Stecher, Antonio, Godoy, Lorena y Toro, Juan Pablo (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado. En: *Polis*, 9(27), 523-550. <http://doi.org/10.4067/S0718-65682010000300024>

Stecher, Antonio (2012). Perfiles identitarios de trabajadores de grandes empresas del retail en Santiago de Chile: aportes psicosociales a la comprensión de las identidades laborales. En: *Psykhē (Santiago)*, 21(2), 9-20. <https://doi.org/10.7764/psykhe.21.2.538>

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

Stecher, Antonio (2013). La modernización de la industria del retail: reorganización empresarial y experiencias laborales. En: Ossandón, José y Tironi, Eugenio. *Adaptación. La empresa chilena después de Friedman*. Santiago de Chile: Ediciones UDP.

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

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

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

Tilly, Chris y Carré, Françoise (2011). Retail work perceptions and reality. En: Grugulis, Irena y Bozkurt, Ödül. *Retail work*, (pp. 297-306). Basingstoke,UK: Palgrave.

Waldman, Gilda (2014). A cuarenta años del golpe militar en Chile: reflexiones en torno a conmemoraciones y memorias. En: *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 59(221), 243-265

Weller, Jürgen (2006). *Los jóvenes y el empleo en América Latina: desafíos y perspectivas ante el nuevo escenario laboral*. Cepal.

Wilkis, Ariel y Battistini, Osvaldo (2005). El valor del trabajo en las construcciones identitarias de un grupo de asalariados jóvenes. En: *Cuadernos de antropología social*, (22), 55-75.

Wrigley, Neil y Lowe, Michelle (2010). The globalization of trade in retail services. En: *Organisation for Economic Co-operation and Development*.

Zavala-Villalón, Gloria & Frías, Pamela (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. En: *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 17(3).
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1377>

Zelmanovich, Perla (2012). Atenciones y desatenciones culturales entre generaciones. *Southwell, M.(comp.) Entre generaciones: exploraciones sobre educación, cultura e instituciones. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.*

DOCUMENTOS E INFORMES

Cámara de Diputados de Chile (2007). Informe de la Comisión Investigadora de la Dirección del Trabajo en la fiscalización del cumplimiento de la legislación laboral en el rubro de los supermercados. Valparaíso, Chile: Cámara de Diputados.

CEPAL (2008). La transformación productiva 20 años después. Viejos problemas, nuevas oportunidades. CEPAL. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2889-latransformacion-productiva-20-anos-despues-viejos-problemas-nuevas>

Dirección del Trabajo (2009). Remuneración de vendedores y vendedoras en grandes tiendas. *Temas Laborales*, Octubre, No. 24.

Fundación Sol (2008). Caracterización del sector retail: Una mirada general. *Cuaderno de investigación*, 7

Fundación Sol (2016). *Informe UDP – CEM Industrias de elaboración de alimentos y bebidas, retail y sector financiero: Características económicas, de empleo y de la situación sindical por sector.*

Santiago, Chile: Fundación Sol. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19183.07845>

Programa de las naciones unidas para el desarrollo, PNUD (2002). *Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural.* Santiago: PNUD.

ARTÍCULO 2: VÍNCULO SUBJETIVO QUE CONSTRUYEN LOS/AS JÓVENES EN RELACIÓN A OTROS: JEFATURAS, PARES Y CLIENTES

El segundo artículo que se presenta - “Construcción de vínculos en el trabajo flexible en Chile: Expectativas comunes, tensiones y experiencias disímiles de trabajadores jóvenes del retail” – permite responder a la pregunta por los sentidos que emergen en las narrativas laborales de la/os trabajadores jóvenes de la industria del retail en Chile respecto a la relación con otros (jefaturas, pares y clientes) en el trabajo, entendiendo que en el último tiempo los procesos de cambio en las orientaciones culturales han instalado nuevos ideales y expectativas de horizontalidad y dignidad, y que las nuevas lógicas productivas de gestión flexible han impactado también en los marcos en que se establecen los vínculos entre los trabajadores y sus jefaturas, colegas y clientes.

El artículo se inspira en el marco analítico propuesto por Kathya Araujo (2009; 2013) para analizar las tensiones que aparecen en las narrativas entre ideales o expectativas que portan los/as trabajadores al insertarse a un espacio laboral y, las formas de experiencia social que han tenido efectivamente en sus formas de relación con otros en el trabajo.

Se realizaron las 30 entrevistas narrativas, dirigidas a jóvenes trabajadores de la industria del retail en Chile, de los cuales 10 trabajan en oficinas corporativas del holding y 20 en tiendas por departamento y supermercados. El análisis fue narrativo con énfasis temático, con el fin de reconstruir las tramas de significado (Thompson 2002) que refieren a las modalidades de vínculo - prácticas y sentidos - que los jóvenes construyen en las relaciones formales e informales con otros.

Los resultados se organizan a partir de los tres principales actores con los que los jóvenes se vinculan cotidianamente: jefaturas, pares y clientes.

Los hallazgos de este artículo fueron presentados en una Jornada de Investigación asociada al Fondecyt 1181041 "Trabajo y construcción de identidades en trabajadores de la industria del Retail en Chile. Estudio en 3 ciudades sobre contextos regionales productivos, narrativas identitarias, formas de reconocimiento, control managerial y organización sindical" y, el artículo fue enviado en marzo 2023 y luego, aprobado para publicación a la Revista Austral de Ciencias Sociales, de la Universidad Austral de Chile (SCOPUS)

La carta de aceptación de este artículo se encuentra en el capítulo de Anexos de esta investigación doctoral y el artículo estará prontamente disponible en: <http://revistas.uach.cl/index.php/racs/index>

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

PAMELA FRÍAS¹⁷ Y ANTONIO STECHER¹⁸

Resumen

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

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

Abstract

¹⁷Doctora en Psicología. Universidad Diego Portales. Académica colaboradora, Universidad Alberto Hurtado, Chile. Correo: pame.frias@gmail.com

¹⁸ Doctor en Psicología. Académico, Universidad Diego Portales, Chile. Correo: antonio.stecher@udp.cl
El presente artículo contó con el financiamiento de los siguientes proyectos: (1) Beca CONICYT Doctorado Nacional 21180614; (2) FONDECYT Regular N° 1181041 (ANID-Chile); (3) ANID-Programa Iniciativa Científica Milenio, Código NCS17_007–Núcleo “Autoridad y Asimetrías de Poder.

The results of a study of the bonds that young workers build with others in the retail industry in Chile are presented, considering both the process of change in cultural orientations that have installed new ideals for horizontality and dignity, as well as the new demands and productive logics of flexible management models. Thirty narrative interviews were conducted with low occupational level workers from supermarkets and department stores, and professionals from corporate retail management. The results show the strong and transversal presence of these ideals in the relationship with others, as well as their tensions resulting from the characteristics of the work processes, the survival of authoritarian logics and the strong asymmetry of power between companies and workers. It also reveals how these common ideals regarding their bonds are the daily tensions they face acquire specific characteristics in each of the two groups of workers analyzed.

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

1. Introducción

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

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

El estudio desarrollado permite una aproximación fundada empíricamente al fenómeno de los vínculos sociales que los/as trabajadores jóvenes están construyendo actualmente en el trabajo,

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

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

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

Para contribuir a disminuir esa brecha de conocimiento en el campo de los Estudios del Trabajo en América Latina, el estudio reconstruyó y analizó las narrativas laborales de dos colectivos de trabajadores jóvenes de la industria del retail en Chile: jóvenes profesionales que trabajan en las oficinas corporativas, y jóvenes de menor calificación y ocupación que trabajan en las salas de venta de tiendas por departamento y supermercados. A partir del análisis de sus narrativas, que abordan sus trayectos biográficos, sus condiciones de trabajo y sus expectativas de futuro, se buscó reconstruir las modalidades y sentidos que están presentes en las relaciones formales e informales que construyen con otros en dicha industria. Dichas relaciones son un eje relevante para comprender el tipo de vinculación subjetiva y de experiencias laborales que caracterizan a las nuevas generaciones de trabajadores jóvenes en la actual sociedad chilena.

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

2. Antecedentes

El trabajo asalariado constituye uno de los campos privilegiados de construcción de vínculos con otros en las sociedades modernas (Araujo y Martuccelli 2012; Blanch 2003; Jahoda et al

2017; Stecher y Guerra 2020). En el espacio laboral y en el marco de las exigencias de coordinación y colaboración propias del trabajo asalariado capitalista, los individuos construyen vínculos, formales e informales, con distintos actores, que son centrales en la construcción de sus identidades laborales y su integración a la vida social. Entendemos los vínculos en el trabajo como las diversas modalidades de relación con otros, considerando tanto las prácticas cotidianas como los significados que atribuyen los trabajadores a dichas interacciones (Díaz et al 2005). Las modalidades que adquieren dichos vínculos en el trabajo pueden variar en función tanto de las particularidades de cada proceso productivo y escenario laboral, como de los anclajes socioestructurales de los/as trabajadores/as (sexo, edad, nacionalidad, clase). Asimismo, y tomando como referencia el marco analítico propuesto por Kathya Araujo para analizar las configuraciones de sujeto (2009), es importante indagar en los vínculos en el trabajo considerando tanto los ideales o expectativas que portan los/as trabajadores al insertarse a un espacio laboral; como las experiencias sociales que han tenido efectivamente en sus formas de relación con otros en el trabajo. Entre dichos ideales y experiencias puede existir una mayor o menor convergencia y consistencia, dando lugar a distintas tensiones y a un trabajo del individuo para gestionar las brechas entre lo que anhelan y encuentran efectivamente en sus relaciones con otros en sus espacios laborales.

El estudio que se presenta se propuso analizar los vínculos en el trabajo que construyen trabajadores jóvenes de la industria del retail en Chile considerando dos ejes analíticos: por una parte, los cambios en las orientaciones culturales de las nuevas generaciones de trabajadores crecidos en una sociedad chilena posdictadura marcada por procesos de democratización (Araujo y Martuccelli 2012) e individualización (PNUD 2022); y, por otra parte, los cambios estructurales en el mundo del trabajo asociados a los procesos de reorganización empresarial y flexibilización laboral propios de la matriz de modernización neoliberal (Soto 2008; Stecher, 2014

Respecto al primer eje, y siguiendo las tesis de Araujo (2009 2013 y 2021), es posible plantear que desde los años 90 la sociedad chilena asiste a una gran transformación estructural que se caracteriza por un fuerte empuje hacia la democratización de las relaciones sociales, por la expansión de los principios de igualdad y del ideal normativo del derecho (Araujo 2009; 2013), que se traduce, entre

otros, en expectativas de horizontalidad y dignidad en el trato y en una alta sensibilidad a distintas formas de desigualdad en las interacciones cotidianas (Araujo 2016). En tanto anhelo de interacción social, la creciente demanda de igualdad relacional (PNUD 2017) conduce a la búsqueda de un tipo de sociabilidad que es crítica y se distancia hasta cierto punto de la jerarquía, tutelaje y verticalidad características de las matrices históricas de sociabilidad chilena (Araujo 2016; Ramos 2009). Este empuje a la democratización, la demanda de dignidad y el cuestionamiento a las jerarquías autoritarias se acentuó a partir del año 2006, vinculado -entre otros- al ciclo de fuerte repolitización y movilización social de la sociedad chilena que tiene su expresión más visible en el estallido social del 2019 (Garretón 2021; PNUD 2015). Como señalan Garner y Zarzuri (2020), el factor generacional ha sido un elemento clave en ese largo ciclo de protestas en Chile (2006-2019) que ha tensionado y desafiado el modelo de desarrollo y la institucionalidad política, al mismo tiempo que ha jugado un papel central en el apuntalamiento de nuevas orientaciones culturales e identidades sociales en las generaciones jóvenes del país.

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

Respecto al segundo eje, el mundo del trabajo en Chile experimentó profundas transformaciones a partir de la década de 1980 en el marco de importantes procesos de modernización empresarial, reestructuración productiva y flexibilización laboral (Ramos 2009; Soto 2008) impulsados por el nuevo marco de un capitalismo global, flexible, informacional, en red, financiarizado y caracterizado por formas de regulación sociopolítica de corte neoliberal (Castells 1998; Castel 2010; Stecher 2014). En dicho contexto, las medianas y grandes empresas del sector moderno y formal de la economía introdujeron progresivamente diversas innovaciones tecnológicas y organizativas asociadas a los nuevos modelos de gestión flexible (Ramos 2009), buscando aprovechar las oportunidades de rentabilidad que ofrecía la apertura económica y la flexibilización laboral, y procurando adaptarse competitivamente a los parámetros emergentes de la nueva economía capitalista (Castells 2001). Sin desconocer que dichos procesos de reestructuración productiva han sido profundamente heterogéneos en Chile y América Latina (De la Garza 2000), una amplia cantidad de estudios sugieren que dichas transformaciones han tenido fuertes implicancias para las modalidades de construcción de vínculos con otros en los espacios laborales. Esto a nivel de las relaciones con las jefaturas (por ej: un líder motivador más que un jefe vigilante), con los compañeros de trabajo (por ej: un competidor o un socio individualizado en un proyecto acotado, más que un colega o parte de un colectivo homogéneo estable) y con los clientes (por ej: la construcción de una relación de evaluación y de exigencia desde el cliente al trabajador en el mismo proceso de trabajo, más que un agente externo al proceso productivo) (Castel 2010; Durand 2019; Sennet 2000; Webb 2004).

De este modo es posible señalar que los nuevos modelos de gestión flexible y de organización empresarial en red y descentralizada, asociados a la coexistencia de trabajadores con jornadas y regímenes contractuales atípicos y heterogéneos, han transformado progresivamente los marcos de construcción de los vínculos con otros en el trabajo. Un ejemplo de ello es la holocracia (Robertson 2015) un nuevo paradigma de gestión basado en principios de descentralización de la autoridad y la toma de decisiones, así como en la asignación de roles dinámicos que promoverían la flexibilidad y la adaptabilidad organizacional, alineado con la motivación y bienestar de los trabajadores (Estragó 2020).

Considerando ambos ejes de transformación societal en el Chile contemporáneo –en las orientaciones culturales y en los modelos productivos y de gestión de las empresas- el estudio buscó

indagar en las formas de construcción de vínculos de los trabajadores jóvenes de la industria del retail en Chile, una industria símbolo de los procesos de modernización neoliberal y crecimiento del sector servicios, caracterizada por el uso masivo de fuerza de trabajo femenina y joven de baja calificación en las tiendas, así como por la incorporación de diversas estrategias de innovación tecnológica y flexibilidad organizacional (Stecher 2012; 2022). El sector del retail en Chile está constituido por grandes grupos empresariales que administran a nivel nacional cadenas de supermercado, tiendas por departamento, multitiendas, tiendas para el mejoramiento del hogar, tiendas especializadas, entre otras. Además de su importancia en términos del empleo directo que genera (sobre 250.000 empleos directos) y de su aporte al PIB nacional, el retail es interesante para el análisis de los vínculos sociales que construyen los trabajadores jóvenes pues en ella es posible identificar dos colectivos de trabajadores jóvenes claramente diferenciados. Por un lado, a nivel de las salas de venta de las tiendas, es posible identificar una amplia dotación de trabajadores jóvenes con bajos niveles de estudio, bajas expectativas de permanencia, alta rotación, e insertos en puestos y procesos de trabajo (cajeros, reponedores, asistentes de venta, vendedores) que se caracterizan por lógicas neofordistas precarizantes (Edgell y Granter 2019) de fuerte estandarización, descualificación, escasa autonomía y oportunidades de aprendizaje y desarrollo de carrera, altas exigencias de trabajo emocional en la interacción con clientes, jornadas variables, intensificación del trabajo vinculado a la reducción de la dotación y a la exigencia de multitareas; combinado todo ello -especialmente para el caso de cajeras y fuerza de venta- con distintos sistemas de evaluación individualizada y renta variable en función de bonos por logro de metas (Ghiardo y Canales 2018; Guiamet 2012; Frías et al 2022; Stecher y Martinic 2018). Por otro lado, a nivel de las distintas gerencias corporativas de las empresas se encuentra un colectivo de trabajadores jóvenes profesionales, recién egresados o con escasa experiencia previa, que se desempeñan en distintas áreas vinculadas al corazón del negocio o *core business*, como las áreas de precio, compras, marketing y logística, recursos humanos, entre otras. En este escenario laboral de nivel corporativo, se observan procesos de trabajo de mayor complejidad y calificación, con estrategias de flexibilización organizacional con componentes más posfordistas que neofordistas (Edgell y Granter 2019), con consecuencias equivalentes a nivel de intensificación del trabajo, pero algo menos precarizantes para los profesionales jóvenes (Frías et al 2022).

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

3. Metodología

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

Se invitó a 30 trabajadores/as jóvenes del retail, cuyas edades van de los 21 a 33 años, de los cuales 9 corresponden a jóvenes profesionales – 5 mujeres y 4 hombres-, de alto nivel de calificación y ocupación que trabajan en las gerencias corporativas, todos trabajando con jornada completa, con contrato indefinido y bajo la modalidad de teletrabajo dado el contexto de la pandemia por COVID 19. Cabe señalar que ninguno de ellos/as tienen responsabilidad por el cuidado de otros (hijos). Los restantes 21 jóvenes trabajadores/as -13 mujeres y 8 hombres- también trabajan en la misma industria, pero insertos en el espacio de las salas de venta de las tiendas y supermercados, en tareas de baja calificación ligadas a la operación, como cajeros, vendedores, bodegueros o empleados de servicio al cliente. De ellos, 10 trabajan jornada completa y 11 en jornada parcial, la mayoría de forma presencial, cuentan con contrato indefinido y están afiliados al sindicato. De estos 21 jóvenes no profesionales, 13 tienen responsabilidades de cuidado.

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

Se realizó un análisis narrativo con énfasis temático, orientado a la reconstrucción de las tramas de significado – intersubjetivamente compartidas y sostenidas – (Thompson 2002) que dan cuenta de las prácticas y los sentidos que los jóvenes trabajadores del Retail refieren al dar cuenta de las relaciones formales e informales con otros. A lo largo del análisis se puso, a su vez, especial énfasis en relevar tanto las consistencias como las tensiones que emergían entre los ideales de los jóvenes respecto a lo que esperaban de sus relaciones con otros en el trabajo, y sus experiencias cotidianas que enfrentaban dentro de los puestos y procesos de trabajo en los que estaban insertos. El análisis de las narrativas tomó como referencia la aproximación propuesta por Araujo (2009) organizándose en torno a 2 ejes predefinidos: i) ideales sobre el vínculo con otros y, ii) experiencias sociales cotidianas. En un primer momento, el análisis se hizo por tipo de actor con el que se establece el vínculo (jefaturas, pares y clientes) y, en un segundo momento, se analizó según el tipo de colectivo de jóvenes (profesionales que trabajan en oficinas del holding y, jóvenes de baja calificación que trabajan en tiendas y supermercados). Para cada uno de esos dos grupos se buscó identificar la incidencia que tienen en sus modalidades de vínculo las formas de organización flexible, así como los nuevos ideales de autonomía y democratización. El análisis buscó dar cuenta de los aspectos comunes y diferenciales de ambos colectivos respecto al foco ya señalado.

4. Resultados

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

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

En términos generales, las modalidades de vínculo que construyen los/as jóvenes con las jefaturas en el espacio de trabajo, están enmarcadas por expectativas e ideales de igualdad, respeto y buen trato. Lo central en torno a estos ideales está en la forma en que se expresan, ya que se trata de cómo se plantea la horizontalidad respecto al ejercicio de la autoridad y de las decisiones organizacionales que se toman, valorando el reconocimiento de la dignidad y valor como individuo de cada trabajador, rechazando situaciones de asimetría y desigualdad en la relación que impliquen abuso o menoscabo, y ejerciendo una hipervigilancia constante sobre cualquier transgresión a esas expectativas. Como describe Valeria, cajera de 25 años, a raíz de las diferencias de trato y seguridad que percibe según el tipo de trabajo que se realiza, en el contexto del estallido social en Chile:

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

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

Si bien la industria del retail ha apostado por modelos de gerenciamiento y ejercicio de la autoridad de jefaturas menos jerárquicos, identificándose estrategias organizacionales para diluir la ostentación de asimetrías en los espacios de trabajo (Stecher y Soto 2022), y reportándose en general buenas relaciones con las jefaturas en las tiendas o las gerencias

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

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

En relación a este eje del análisis, es posible distinguir ciertos matices en cómo cada uno de los dos colectivos de jóvenes se vinculan a sus jefaturas y perciben el ejercicio de la autoridad. Mientras los/as jóvenes profesionales¹⁹ describen jefaturas con formas de ejercicio de la autoridad más cercanas y horizontales, con equipos semi autónomos y prácticas de control basadas en la supervisión a posteriori del cumplimiento de indicadores, los/as jóvenes de menor calificación revelan, en contraste y comparativamente, una mayor vigilancia, asimetría y ostentación del poder jerárquico de parte de algunas jefaturas en las tiendas. Para estos últimos, las expectativas de mayor horizontalidad en las formas de ejercicio de la autoridad entran en tensión con algunas características propias del proceso de trabajo dentro de las salas de venta. En este sentido, si bien para algunos jóvenes – en especial aquellos profesionales – las expectativas de buen trato tienden a ajustarse a la experiencia de trabajo, para otros – en su mayoría jóvenes que trabajan en tareas fuertemente estandarizadas y de menor calificación dentro de las tiendas – los vínculos que construyen reflejan experiencias que se distancian de sus ideales, como es el caso de Fanny, 25 años, que trabaja en el área de servicio al cliente de un supermercado:

¹⁹ A nivel de resultados, se hará referencia al colectivo “jóvenes profesionales” (que trabajan en las oficinas corporativas del holding) y “jóvenes de menor calificación” (que trabajan en tiendas y supermercados) como una forma de categorización que permite distinguir y diferenciar a ambos colectivos de jóvenes que trabajan en el retail.

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

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

El primer momento de aparición del registro jerárquico en el vínculo con jefaturas remite a la definición y evaluación arbitraria o unilateral de metas, percibidas como una imposición vertical. En los/as jóvenes de menor calificación se asocia a la exigencia de ajuste a la protocolización, estandarización y fuerte intensificación del trabajo dentro de las tiendas y, en el caso de jóvenes profesionales, se asocia a los procesos que ajustan procesos de gestión e imponen metas de cumplimiento sin previa consulta. En este sentido, la protocolización, instrumentalización y control que se ejerce sobre el proceso de trabajo y los resultados, tienen un componente de alienación que es experimentado como un tensionamiento a ideales de igualdad, participación y horizontalidad.

El segundo momento, refiere a lo clientelar y el favoritismo que aparece en la industria del retail como una característica propia a la cultura organizacional y las formas de relación que

establecen las jefaturas con sus equipos de trabajo. Este rasgo aparece cuando las jefaturas premian o favorecen discrecionalmente a ciertos trabajadores (cambios de horarios, turnos, tareas específicas, asignación de proyectos) en función de lógicas autoritarias que son fuertemente criticados por los ambos colectivos.

El tercer momento refiere a la aparición del poder corporativo o empresarial, percibido por los/as jóvenes de menor calificación en situaciones asociadas al cierre de tiendas y despidos. En los/as jóvenes profesionales, la naturalización del despido por reestructuraciones de la empresa refleja, al igual que los/as jóvenes de menor calificación, una conciencia de ser un trabajador/a desechable y reemplazable. Así, el poder empresarial en el espacio de las oficinas corporativas revela ciertos componentes jerárquicos y autoritarios, unidos a la experiencia del miedo asociado a la presencia y encuentro con ciertas figuras de autoridad, como señala Jacqueline, 26 años, profesional del área recursos humanos:

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

El miedo también está presente en algunos/as jóvenes de menor calificación, que describen figuras de autoridad imponentes, con facultades para tomar represalias y eventualmente, despedir, como señala Valentina, 23 años, cajera de supermercado: “él una vez me dijo que si yo no hubiese quedado embarazada, me hubiese despedido, porque tenía mi carta de despido lista (...) entonces yo igual sabía que si me seguía mandando embarrás [sic], quizás este caballero (jefatura) sacaba el fuero y me echaba po”

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

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

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

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

Junto al ideal señalado de horizontalidad y buen trato -cuyo cumplimiento es monitoreado permanentemente por los trabajadores y el cual está siempre tensionado- emerge en las narrativas una fuerte expectativa de que las jefaturas construyan un trato personalizado con los trabajadores. Este debería basarse en la trasmisión de conocimientos, en la identificación individualizada del potencial laboral de cada individuo y en la comprensión de las situaciones singulares que cada trabajador está enfrentando en su propia vida. Respecto al conocimiento, los/as jóvenes esperan disponibilidad de sus jefaturas para la orientación y que éstas pongan a disposición su experticia y saber-hacer en la relación, como una forma de proveer aprendizaje formal o informal sobre el trabajo y rol. Como señala José, 26 años, profesional del área de planificación, que trabaja en las oficinas del holding: (...) *es seca, o sea, eso igual me gusta, que al final los jefes sean como, no tener al jefe que uno diga ¿cómo llegó a jefe?, sino que se nota al tiro que cacha mucho, sabe hartito y es buena, (...) cualquier duda siempre está dispuesta a ayudar y resolver.*

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

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

Esta personalización del trato -junto a estas expectativas de que las jefaturas compartan su conocimiento y descubran el potencial del trabajador- se expresa también muy centralmente

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

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

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

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

En términos globales los trabajadores jóvenes dan cuenta del esfuerzo de las jefaturas por construir esas formas de vínculo más horizontales, cercanas y personalizadas, son altamente sensibles a los momentos en que esas expectativas se quiebran y tienen una alta conciencia de cómo esas relaciones cotidianas menos jerárquicas no suponen un cambio a nivel de las exigencias del proceso productivo, de la asimetría de poder entre jefaturas y trabajadores y del ejercicio unilateral del poder empresarial sobre la fuerza de trabajo operaria o profesional.

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

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

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

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

En términos generales, los/as jóvenes revelan experiencias de buena onda y compañerismo con pares en el trabajo, acordes a sus ideales. Estas experiencias no implican necesariamente vínculos de amistad– aun cuando en algunos casos ésta logra forjarse - pero si requiere poner de sí y contribuir a ese compañerismo para hacer llevadero el trabajo. Esto se expresa en lo que Rosalía, 28 años, primer ayudante de supermercado, refleja como actos de apoyo y colaboración en el trabajo: “...siempre estamos ahí apoyándonos (...) cuando no alcanzamos hacer algo le decimos, “¿sabes qué?, tenemos esta cosa que hacer, a ver si lo puedes terminar tú porque yo no alcancé” y nada, nunca hay un tema de como de roce” o bien, ante situaciones que acontecen fuera de éste, como expresa Florencia, 27 años, cajera de supermercado, a quien asaltaron a la salida de su trabajo y fue apoyada por sus compañeros: “... en ese tiempo me pagaban con vale vista, había retirado mi vale, me fui a trabajar y en la noche me pasó, claro, quedé súper mal y al otro día mis compañeras me habían hecho

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

En esta línea, las diversas experiencias de sociabilidad entre pares son posibles de comprender a partir del tipo de tareas y procesos de trabajo de los que participan los/as jóvenes trabajadores del retail: mientras los/as jóvenes profesionales cuentan con instancias de colaboración, conversación y apoyo intrínsecas a un proceso de trabajo más calificado y con mayor autonomía - relaciones orientadas a la coordinación de tarea, teletrabajo e instancias virtuales de apoyo – como también fuera del espacio de trabajo (salidas post trabajo, en especial antes de la pandemia), en el caso de los/as jóvenes de menor calificación la sociabilidad por lo general no es inherente al proceso de trabajo en las tiendas, dada su naturaleza de mayor segmentación, supervisión y estandarización. Esta se da con mayor frecuencia en espacios no vinculados directamente a las tareas en el puesto de trabajo (almuerzo o espacios de descanso), como una forma de relajarse, pasarlo bien o de apoyarse frente a dificultades, como señala Rosalía, 28 años, primer ayudante de supermercado:

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

Independientemente de estas diferencias, la valoración del compañerismo, las relaciones de apoyo y buena onda son transversales a ambos colectivos de jóvenes y algunos despliegan ciertas acciones para preservar esas modalidades de vinculación, evitando “cahuines”²⁰, insultos y descalificaciones a otros y, en algunos casos, autocensurándose, como una forma

²⁰ Cahuín es una palabra coloquial que en Chile se utiliza para dar cuenta de comentarios malintencionados que provocan disensos entre las personas.

de mantener el ambiente y evitar el conflicto entre pares, como expresa Luis, 27 años, cajero de supermercado: “... *no me gusta, por ejemplo, ni llevarle la contraria a alguien, no, si alguien tiene una opinión distinta, no importa, la escucho, la acepto. Pero yo no soy de esos de echarle a perder el ambiente laboral*”. Así, el compañerismo y la buena onda en la relación con pares pareciera ser algo a cuidar o preservar, como señala Jacqueline, 26 años, profesional del área recursos humanos: “...*el tema de la confianza, el tema de la empatía, el tema de cuidarnos unos a los otros, ¿cachai?, de escudarnos y respetarnos también, ¿cachai?*”.

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

“(...) yo tenía un compañero que era bien venenoso en general, había que tener cuidado con él porque es una persona que no sé si le gusta el cahuín o le gusta ser como penca (...) te toca competir con uno que es de tu misma tienda y quizás ambos quieren mucho esa pega, y como la quieren mucho

inevitablemente a veces compiten, por mucho que se trate de hacer como que sea colaborativo”

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

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

Resulta importante señalar que estas lógicas de individualización y competencia están presentes también en el colectivo de jóvenes profesionales, aunque se observan ciertas diferencias: mientras en éstos la competencia se vincula mayormente al reconocimiento por el desempeño destacado y su capitalización en movilidades y ascensos, en los/as jóvenes de menor calificación se traduce en disputas ligadas más directamente al proceso de trabajo, como la adjudicación de ventas y comisiones o bonos en marcos temporales más acotados. Para este último colectivo, la competencia se exagera aún más entre compañeros con quienes el vínculo cotidiano es menor o escaso, como es el caso de quienes trabajan en turnos rotativos en que circulan trabajadores con diferentes tipos de jornada, como cuenta Carmela “... era demasiada la mala onda que había entre los dos turnos, o sea, yo llegaba y no sabía con quién irme, con quién hablar”. De este modo, el escenario de trabajo en las tiendas, caracterizado por competencia por comisiones en algunos departamentos, bono por monto de venta en caja, alta rotación y múltiples tipos de jornada (*full time, part time y peak time*) ofrecen un espacio de mayor inestabilidad y potencial hostilidad en los vínculos con pares; lo que contrastan de alguna manera con la experiencia de jóvenes profesionales que trabajan

bajo condiciones de relativa mayor estabilidad y bajo lógicas igualmente de competitividad, pero que inciden menos directamente en la interacción con los pares en el proceso de trabajo.

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

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

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

Estas modalidades de vínculo que construyen los/as jóvenes trabajadores con clientes emergen mucho más marcadamente en el colectivo de menor calificación inserto en las tiendas, a diferencia de los/as jóvenes profesionales en las gerencias corporativas, para

quienes la experiencia con clientes o consumidores es mucho menor, limitada a clientes internos o en algunos otros casos, esporádica.

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

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

En esta línea, por lo general, los/as jóvenes tipifican al cliente en dos grupos - clientes que son cordiales y no representan un problema y clientes que tratan mal- y si bien pueden desplegar ciertas acciones para abordar y enfrentar a estos últimos, las narrativas de los/as jóvenes de menor calificación revelan una menor capacidad de agencia y mayor subordinación en la relación con clientes, en comparación con sus pares profesionales. La experiencia de buen trato proviene a menudo de un cliente descrito como amable y cordial en el vínculo; aquel que frente al primer contacto saluda, aborda con respeto o llama por el nombre y, en ocasiones, entabla algún tipo de conversación con el/la trabajador/a. Si bien este vínculo se acota al espacio y tiempo que permite el proceso de trabajo, en ciertos casos en tiendas por departamento y supermercados dicho vínculo puede llegar a hacerse más cercano y significativo. Por ejemplo, en cajeros/as se observa que dicho vínculo puede extenderse temporalmente, donde el cliente vuelve en distintos días y paga su compra con un mismo trabajador/a. Se entablan así con algunos clientes vínculos más duraderos y con implicancias subjetivas en términos de reconocimiento, como expresa Luis, 27 años, cajero de supermercado: “... yo tengo muchos clientes, de todos estos años que llevo trabajando,

de repente hay clientes que me buscan en las cajas y me dicen: “hola Luis, ¿cómo has estado?”, “bien ¿y usted?”; nos ponemos a conversar.

Por otra parte, la experiencia de maltrato aparece bajo diversas formas: clientes enojados, prepotentes y groseros, pero también clientes que marcan diferencias de clases con los/as trabajadores. Frente a los primeros, existe una amplia gama de respuestas de los/as jóvenes trabajadores, que van desde actitudes pasivas o evitativas, hasta actitudes más activas y eventualmente confrontacionales. Las actitudes más pasivas o de sumisión no suponen una menor rabia, irritación o sentimiento de injusticia, sino un temor a recibir una mala evaluación o poner en riesgo el empleo. Como señala Carmela, de 26 años y vendedora integral:

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

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

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

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

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

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

29 años, reponedora: “(...) uno tiene que estar ahí con la buena disposición a no responderle mal, porque por uno, ojalá le llevara la contra, pero no se puede ser así, porque al final el cliente se va con una mala impresión...”. Si bien los/as jóvenes de menor calificación son conscientes de las prescripciones a seguir con clientes, son las formas o momentos de trato extra-ordinarios percibidos (especial cercanía o maltrato) lo que marca esa experiencia de vínculo paradójico.

Como se señalaba, esta tensión entre ideales y experiencias cotidianas de vínculo con clientes no se extiende a los/as jóvenes profesionales, para quienes la figura del cliente – generalmente, un proveedor o un cliente interno - no representa una fuente de agravio y es percibido desde lógicas más horizontales y colaborativas en torno al proceso de trabajo, como muestra Pablo, 26 años, profesional del área abastecimiento: (...) *hay muchos proveedores que cuando tienen problemas les doy mi número, les digo "oye llámenme a mí, yo estoy súper dispuesto a ayudar, tengan las cosas claras, equívóquense lo menos posible y trabajemos a la par"*. Si bien este vínculo con clientes es algo menos presente en las interacciones del proceso de trabajo de profesionales, igualmente la figura del cliente aparece como un referente central de la cultura y modelo de negocio de las empresas, como señala Francisco, 25 años, profesional del área compras: “*hay un espíritu bien marcado con los valores que da la compañía, con los que da la compañía en Estados Unidos de hacia dónde está nuestro foco, que es la atención al cliente*”.

5. Reflexiones finales

A nivel de principales resultados, el estudio dio cuenta de formas de experiencia y vínculo con otros en las que se ponen en juego diferentes dinámicas. En estas confluyen tanto las nuevas expectativas y demandas de horizontalidad en las interacciones, como las formas específicas de organización flexible de los procesos de trabajo dentro de grandes empresas del sector servicios. Al respecto, se dio cuenta de la hipervigilancia al posible menoscabo, autoritarismo y/o degradación en la relación con jefaturas, de la personalización del vínculo con éstas y de la pervivencia -dentro de un entorno de mayor cordialidad y buen trato- de

fuertes asimetrías entre el poder de las grandes empresas del sector y la situación de cada joven trabajador. Se señaló también la valoración y centralidad del compañerismo y buen trato en el vínculo con los pares, atravesado al mismo tiempo por lógicas de competencia e individualización que generan irritación y hostilidad. Se discutió, por último, las experiencias paradójicas de reconocimiento y maltrato clasista en la relación con clientes, en el marco de un tipo de vínculo fuertemente protocolizado y subordinado.

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

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

de lógicas clientelares, autoritarias y clasistas por parte, especialmente, de algunos clientes y de ciertas figuras de poder empresarial en los altos niveles gerenciales.

Asimismo, el análisis da cuenta tanto de horizontes de sentido y expectativas compartidas por ambos colectivos de trabajadores jóvenes del retail (profesionales y operarios de tienda de bajo nivel ocupacional), como de importantes diferencias en términos de la consistencia entre los ideales que portan y sus experiencias concretas de trabajo en la industria. Dicha consistencia es menor para el caso de los trabajadores jóvenes de menor calificación de las tiendas, quienes suelen desempeñarse en tareas rutinarias, de alta prescripción, baja calificación, creatividad y autonomía, y se ven expuestos a más situaciones de maltrato y asimetrías de poder en el trabajo - especialmente, en el vínculo con clientes y en ciertas ocasiones con las jefaturas- las que iluminan la brecha entre sus expectativas y sus experiencias de trabajo. De manera distinta y contrastante, en aquellos/as jóvenes profesionales se aprecia que los ideales de vínculos con otros están más ajustados, donde el respeto, horizontalidad y espacios de intercambio tienen mayores condiciones de posibilidad en la cotidianeidad laboral. Estas importantes diferenciaciones y desigualdades entre trabajadores jóvenes de una misma industria permiten cuestionar aquellas tesis que anunciaban -en el contexto del trabajo flexible y los cambios culturales de la modernidad contemporánea- la emergencia de jóvenes trabajadores millennials con trayectorias, experiencias y narrativas laborales fuertemente homogéneas.

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

Asimismo, el análisis de los vínculos al poner el foco en los horizontes de sentido compartidos en términos generacionales por los dos colectivos de trabajadores jóvenes, así como en las diferencias entre los trabajadores profesionales y los operarios de tienda, prestó menos atención a otras dimensiones como el género, las responsabilidades de cuidado y el

tipo de jornada, las que otros estudios han mostrado como importantes estructuradores y diferenciadores de las experiencias laborales y los vínculos sociales en el retail (Stecher y Guerra 2020; 2021).

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

6. Bibliografía

- Araujo, K. 2021. *¿Cómo estudiar la autoridad?*. Santiago: Editorial Usach, Colección Idea.
- _____. 2019. *Hilos tensados. Para leer el octubre chileno*. Santiago: Editorial USACH.
- _____. 2016. *El miedo a los subordinados: una teoría de la autoridad*. Santiago: LOM ediciones.
- Araujo, K. 2013. La igualdad en el lazo social: procesos sociohistóricos y nuevas percepciones de la desigualdad en la sociedad chilena. *DADOS*, 56 (1): 109- 132. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/218/21826338004.pdf> (consultado en agosto 2022)
- _____. 2009. *Habitar lo social. Usos y abusos en la vida cotidiana en el Chile actual*. Santiago: Lom ediciones.

- Araujo, K. 2009. Configuraciones de sujeto y orientaciones normativas. *Psicoperspectivas*, VIII (2): 248-265. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/60/79>
- Araujo, K., Martuccelli, D. 2012. *Desafíos comunes Tomo I: Retrato de la sociedad chilena y sus individuos-Tomo II* (Vol. 2). Santiago: Lom Ediciones
- Blanch, J (coord). 2003. *Teoría de las Relaciones Laborales. Desafíos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bunton, T. E., y Brewer, J. L. 2012. "Discovering workplace motivators for the millennial generation of IT employees". *Proceedings of the 1st Annual conference on Research in information technology*. 13-18. ACM. Disponible en <https://doi.org/10.1145/2380790.2380795> (consultado en agosto 2022)
- Castel, R. 2010. *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Castells, M. 2001. La ciudad de la nueva economía. *Papeles de población*, 7(27): 207-221. Disponible en: <https://www.scielo.org.mx/pdf/pp/v7n27/v7n27a9.pdf> (consultado en agosto 2022)
- Castells, M. 1998. Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. *La factoría*, 7, 12. Disponible en: https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/G%20Y%20S%20castells_globaliza_tec_trab_e mp.pdf (consultado en agosto 2022)
- Cristea, G., Vatamanescu, E. M. y Mitan, A. 2017. Managing People Dynamics Through The Lens Of Generation Y. *Proceedings of the International Management Conference*, 11 (1): 738-748. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania. Disponible en: <https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v11y2017i1p738-748.html> (consultado en agosto 2022)
- De la Garza Toledo, E, ed. 2000. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. FLACSO México, UAM, FCE.

- Díaz, X., Godoy, L. y Stecher, A. 2005. *Significados del trabajo, identidad y ciudadanía: La experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible*. Santiago: Centro de Estudios de la Mujer.
- Durand, Jean-Pierre. 2019. *Creating the New Worker: Work, Consumption and Subordination*. Paris: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93260-6>
- Edgell, S. y Granter, E. 2019. *The sociology of work: Continuity and change in paid and unpaid work*. London: Sage.
- Estragó, A. 2020. Organizaciones horizontales: viejas aspiraciones en ideas de gestión que se renuevan. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)* 12 (2020): 39-74.
- Frías, P., Corica, A. y Stecher, A. 2022. Ideales compartidos, condiciones contrapuestas: Vínculo subjetivo al trabajo en dos colectivos de trabajadores jóvenes en la industria del retail en Chile. *Trabajo y Sociedad*, (39): 455 – 485. <http://www.scielo.org.ar/pdf/tys/v23n39/1514-6871-tys-23-39-455.pdf>
- Ganter, R. y Zarzuri, R. 2020. Rapsodia para una revuelta social: retazos narrativos y expresiones generacionales del 18-O en el Chile actual. *Universum (Talca)* 35.1 (2020): 74-103.
- Garretón, M. A. 2013. Cultura y democratización en Chile. Los nuevos desafíos. *Comunicación y medios*, 27: 13 - 24. <https://doi.org/10.5354/0716-3991.2013.26737>
- Garretón, M. A., Luna, J.P y Fernández, M.I. 2021. "Política y movimientos sociales en Chile." *Santiago, Chile: LOM*.
- Ghiardo, F. y Canales, M. 2018. "Provincianos: modos de generación de la refundación agraria en Chile". *Entre la educación y el trabajo: la construcción cotidiana de las desigualdades juveniles en América Latina*. Corica, A., Freytes, A y Miranda, A (comps.). Buenos Aires: CLACSO. (51-92)
- Guiamet, J. 2012. "El cliente siempre tiene la razón": procesos de construcción de subjetividad en trabajadores jóvenes de una cadena multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario. *Trabajo y sociedad*, 19: 361-373. Disponible en

<https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/19%20GUIAMET%20subjetividad%20Trabajadores%20jovenes%20Rosario.pdf> (consultado en agosto 2022)

Hobart, J. W. 2008. *Understanding Generation Y What You Need to Know About the Millennials*. Princeton One White Paper.

Jahoda, M., Lazarsfeld, P. F., y Zeisel, H. 2017. *Marienthal: The sociography of an unemployed community*. New York: Routledge.

Jerome, A., Scales, M., Whithem, C. y Quain, B. 2014. Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5(1): 1-13. Disponible en: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A412266892&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=acb30639> (consultado en agosto 2022)

Larraín, J. 2001. *Identidad chilena*. Santiago: LOM ediciones.

Nun, E., Sembler, M. 2020. *Jóvenes en la mira: discriminación, violencia y estigmatización en América Latina y el Caribe*. Santiago: IDRC y Espacio Público.

Programa de las naciones unidas para el desarrollo, PNUD. 2002. *Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural*. Santiago: PNUD.

___ 2015. *Informe Desarrollo Humano en Chile: Los tiempos de la politización*. Santiago: PNUD.

___ 2017. *Desiguales: Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*. Santiago: PNUD.

Ramos, C. 2009. *La transformación de la empresa chilena*. Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado

Robertson, B. *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Penguin UK, 2015.

Romero, R. y Tirado, A. 2017. *La clase obrera no va al paraíso: crónica de una desaparición forzada* (Vol. 52). Santiago: Ediciones Akal.

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

Ruiz, C. y Boccardo, G. 2015. *Los chilenos bajo el neoliberalismo*. Santiago: Ocho libros.

- Saraví, G. A. 2009. Desigualdad en las experiencias y sentidos de la transición escuela-trabajo. *Papeles de Poblacion*, (59), 83–118. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252009000500003&lng=es&tlng=es. (consultado en agosto 2022)
- Sennett, R. 2000. *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Madrid: Ed. Anagrama.
- Soto, A. 2012. Introducción a la Sección Especial La Construcción de Identidades en el Trabajo en América Latina. *Psykhe*, 21(2): 3-7. <https://doi.org/10.7764/psykhe.21.2.537>
- Soto, A. 2009. Formas y tensiones de los procesos de individualización en el mundo del trabajo. *Psicoperspectivas*, VIII(2) : 102-119. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol8-Issue2-fulltext-80>
- Soto A. 2008. “Flexibilidad y nuevas formas de identidad profesional”. *Flexibilidad Laboral y Subjetividades: Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. Soto, A. (ed.). Santiago: LOM – Universidad Alberto Hurtado. (155-176)
- Stecher, A. 2022. “Imágenes de la precariedad laboral en la industria del *retail*. Notas sobre una nueva forma de modernización unidimensional en el Chile neoliberal”. *Sociedad precaria. Rumores, latidos, manifestaciones*. Julián, D. y Valdés, X (Ed). Santiago: LOM
- Stecher, A. y Guerra, R. 2020. “Teoría del reconocimiento y flexibilización laboral: Aportes a la comprensión e investigación psicosocial del sufrimiento en el trabajo”. *Foladori, H. y Guerrero, P. Trabajo, institución y salud mental*. Santiago: LOM.
- Stecher, A. y Martinic, R. 2018. La descualificación del trabajo en tiendas por departamento. *Psicoperspectivas*, 17(3): 1-12. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas/vol17-issue3-fulltext-1356>
- Stecher, Antonio. 2014. “El campo de investigación sobre transformaciones del trabajo, identidad y subjetividad en la modernidad contemporánea. Apuntes desde Chile y Latinoamérica”. En: Stecher, A. y Godoy, L. 2014. *Transformaciones del trabajo*,

subjetividad e identidades. Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina. Santiago: RIL editores.

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

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

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

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

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

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

ARTÍCULO COMPLEMENTARIO: VÍNCULO SUBJETIVO QUE CONSTRUYEN LOS/AS JÓVENES EN RELACIÓN A OTROS: JEFATURAS

El tercer artículo, denominado “El difícil lugar de la autoridad en el trabajo actual: estudio en empresas de “tendencia” para jóvenes profesionales”, constituye un artículo de carácter complementario, en tanto permite profundizar específicamente en las modalidades de vínculo que los/as jóvenes construyen con jefaturas, en la industria de servicios, entre las cuales, se encuentra el retail. El artículo busca responder a la pregunta por las transformaciones y tensiones en el ejercicio de la autoridad, a través de un estudio exploratorio y elaborado junto a Álvaro Soto en el marco de mi participación como doctoranda en el Núcleo Milenio en Ciencias Sociales “Autoridad y Asimetrías de Poder” (NUMAAP) (hoy, Núcleo Interuniversitario Multidisciplinar Individuos, Lazo Social y Asimetrías de Poder), por lo que el artículo sigue el marco comprensivo de las relaciones con jefaturas desde la autoridad y asimetrías de poder.

Se realizaron 12 entrevistas en profundidad dirigidas a jóvenes profesionales entre 21 y 35 años que trabajan en organizaciones – reconocidas por los jóvenes como buen lugar para trabajar - del sector servicios y que tienden a asumir radicalmente los principios del nuevo management. En las entrevistas se abordaron contenidos asociados a trayectos e inserciones laborales, sobre la organización y el trabajo y las relaciones con jefaturas, atendiendo a las expectativas y valoraciones, así como las tensiones que se producen en el vínculo con aquellas.

Los resultados se organizan a partir de tres ejes que emergen: las evoluciones organizacionales, la ambigüedad y el momento en que se despliega la autoridad formal y, las tensiones relacionales que emergen en el ejercicio de la autoridad formal respecto al vínculo cotidiano y al cómo delegar, intervenir y acompañar a los equipos de trabajo.

Los hallazgos de este artículo fueron presentados en una Jornada de Investigación asociada al Fondecyt 1181041 "Trabajo y construcción de identidades en trabajadores de la industria del Retail en Chile. Estudio en 3 ciudades sobre contextos regionales productivos, narrativas identitarias, formas de reconocimiento, control managerial y organización sindical y, en una Jornada del Núcleo Interuniversitario Multidisciplinar Individuos, Lazo Social y Asimetrías de Poder.

El artículo fue enviado en marzo 2022, aprobado en octubre 2022 y publicado en septiembre 2023 en la Revista Interdisciplinaria (Scopus)

El artículo está disponible en: <http://www.ciipme-conicet.gov.ar/ojs/index.php?journal=interdisciplinaria&page=article&op=view&path%5B%5D=1066&path%5B%5D=pdf>

El difícil lugar de la autoridad en el trabajo actual: estudio en empresas de “tendencia” para jóvenes profesionales

The difficult place of authority in today's work: study in “trend” companies for young professionals

Pamela Frías Castro¹ y Álvaro Soto Roy

¹ Universidad Diego Portales, Chile. E-mail: pfrias@uahurtado.cl <https://orcid.org/0000-0003-3385-243X>

² Pontificia Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. E-mail: asoto@uahurtado.cl <https://orcid.org/0000-0003-4551-530X>

El presente artículo contó con el financiamiento de Beca CONICYT Doctorado Nacional 21180614 y ANID-Programa Iniciativa Científica Milenio, Código NCS17_007–Núcleo “Autoridad y Asimetrías de Poder

Universidad Diego Portales y Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile

Resumen

El artículo discute el difícil lugar de la autoridad en los espacios de trabajo y los ejes vinculados a sus transformaciones: el primero, de carácter organizacional, refiere a la tendencia recurrente en los modelos de gestión y organización a desdibujar el rol de la autoridad y quitarle protagonismo en la gestión de la fuerza laboral; el segundo eje, de tipo societal, refiere a ciertas orientaciones culturales que se constatan en la sociedad chilena hacia una expectativa de horizontalización en las relaciones sociales, que impone nuevos retos al ejercicio de la autoridad y que se expresa con particular claridad en la escena laboral. Actualmente, en la confluencia de estos ejes, la autoridad representa para las empresas, un espacio de desafío y tensión.

Se presenta un estudio cualitativo que se pregunta por el ejercicio de la autoridad en aquellas organizaciones del sector servicios de la industria que más radicalmente asumen los

principios del nuevo *management* y que, al mismo tiempo, se esfuerzan por atraer y retener a quienes portarían las nuevas orientaciones culturales de horizontalidad: los y las jóvenes (a partir de aquí, los jóvenes). Se entrevistó en profundidad a doce jóvenes profesionales que trabajan en empresas altamente rankeadas. Los resultados refieren a los esfuerzos de las empresas por modificar esquemas de organización que llevan a desdibujar el rol de autoridad formal, las maneras en que esta se transforma, así como los espacios de ambigüedad y tensión sobre los cuales se despliega el ejercicio de autoridad.

Palabras clave: autoridad, gestión, liderazgo, trabajo, jóvenes

Abstract

The article analyzes and describes the changes, tensions and challenges found in the exercise of authority in the workplace, specifically, in organizations that have been systematically evaluated by young people as the best places to work.

As a context, we understand that transformations in the exercise of authority must be understood from the confluence of two elements. In the first place, an organizational transformation, associated with the tendency of current management and organization models to blur the role of authority and take away its prominence in the management of the workforce and, secondly, a transformation at the societal level, which in the case of Chile, refer to certain cultural orientations towards an expectation of greater horizontality in relationships with others, which imposes new challenges to the exercise of authority. The confluence of both transformations is key in the current understanding of the exercise of authority, which are expressed in the workplace, showing that authority represents a space of challenge and tension for both, organizations and individuals.

Between 2019 and 2020, 12 in-depth interviews were conducted with young professionals between 21 and 35 years old, who work in companies in the service sector of the industry, in order to understand the forms and tensions associated with the exercise of authority and control place of this in those organizations that more radically assume the principles of the new management and that, at the same time, strive to attract and retain young people, who would carry the new cultural orientations of horizontality. The service industry in Chile represents the largest productive matrix, constituting one of the main sources of employment - especially for young people - being relevant to address the question of the exercise of authority in this productive sector.

The results of the interviews made it possible to characterize the efforts made by organizations to modify organization and management schemes that lead to blurring the role of formal authority. In this way, initiatives that used to be exclusively attributed to formal authority stand out, but that today we see progressively being transferred to the execution line, such as encouraging the group and orienting it towards organizational purposes; distribute and regulate tasks and times; control and correct deviations from expected performance; facilitate the work environment and relationships between those who make up the teams. We identified 3 areas of organizational initiatives that account for the blurring of the formal leadership, which refer to the commitment to objective systems and open information, the introduction of collaborative work managerial methodologies and flat organizational structures. It should be noted that the process of blurring the role of the formal authority as a result of the organizational initiatives does not end up making the heads disappear, but rather limits their presence and exercise to specific appearances in which the systems, methodologies and structures fail to guarantee the expected performance.

At the same time, the results of the study reveal the ways in which authority is transformed, as well as the spaces of ambiguity and tension on which its exercise unfolds, identifying four fields of tension linked to the place and the ambiguous moment in which it is exercised within the framework of the new organization and management practices. In each of these fields - daily bond, delegate, act or intervene and, accompany - we find demands and evaluations towards authority, subtleties and ambiguities about how authority should be exercised and possibilities of falling into lack, which together reveal an exercise of authority in permanent tension.

Keywords: authority, management, leadership, work, young people

Introducción

El desdibujamiento del rol de la autoridad en las evoluciones organizacionales

Las organizaciones, en cuanto espacios de división y coordinación del trabajo, dan forma a relaciones de influencia definidas estructuralmente, a partir de posiciones y jerarquías reguladas institucionalmente. La autoridad formal es entendida como aquella influencia no coercitiva en relaciones de asimetría de poder definidas formalmente en la que, quien está en situación de subordinación acepta –o al menos tolera. Esta forma de influencia se distingue así de aquellas basadas en la coerción o la violencia (Araujo 2021). En el estudio de la autoridad, Weber (2002) propuso tempranamente que la aceptación de la influencia se sustenta en la legitimidad que ofrece la legalidad que se imprime al acto racional de dividir y coordinar el trabajo, e instala por largos años que, más que a un proceso de influencia, la autoridad corresponde a la posición de poder definida formalmente. No solo se pierde una necesaria mirada procesual de la autoridad, que observe también los actos de reconocimiento de quienes que despliegan quienes obedecen (Meza-Pardo, Zamora-Poblete y Cox-Vial,

2020), sino además se pierde atención de otras formas de autoridad, diferentes a la formal, en las que el consentimiento voluntario se basa en la valoración de la experticia técnica de quien está en posición de poder (Barley, 1996; Gadamer, 1997.), o por la capacidad de construir significado o estabilidad al interior de la organización (French y Raven, 1959, Raven, 2008, Scott, 2008)

La autoridad formal constituyó una pieza clave en el orden taylorista y burocrático de las organizaciones de la sociedad industrial. Su rol resultó fundamental en el marco de procesos de trabajo segmentados en torno a operaciones simples en que los ejecutantes solo realizan el trabajo prescrito. La autoridad formal solía ser el canal que transmitía estas prescripciones, que aseguraban la coordinación y el control del trabajo. Según Weber (1922/2002), estos roles se podían ejercer por una obediencia consentida por parte de los trabajadores –la legitimidad– basada en la racionalidad y formalidad que permite administrar el trabajo y mantener la estabilidad social sin recurrir a la violencia (Jurado, 2018; Kahn y Kram, 1994).

Diferentes teorizaciones y constataciones se han ido sumando en la teoría organizacional para cuestionar este lugar de la autoridad formal con base exclusivamente racional y burocrática. En primer lugar, la ampliación del fenómeno a la escena del conocimiento, sustentada en los aportes de Gadamer (1997). En los espacios de trabajo las personas logran reconocer y atribuir legitimidad como autoridad a quienes más saben a partir de su experiencia, lo que no siempre coincide con quienes ocupan los puestos de autoridad (Barley, 1996; Scott, 2008).

Paralelamente, y desde mediados del siglo XX, las teorías de liderazgo, desarrolladas y permanentemente renovadas desde la corriente de las llamadas relaciones humanas, han buscado diferenciar la influencia efectiva en los espacios de trabajo de la simple posición de

la autoridad formal (Bennis, 1959; Munduate y Medina, 2004), y resaltan su carácter emergente y contingencial en función de las necesidades de los seguidores (Jurado, 2018). Se instala la idea de que liderar es algo mucho más complejo e importante que ejercer el rol de jefatura y de que la legitimidad tiende a desplazarse hacia el carisma del líder o el carácter de la relación. La posterior omnipresencia y protagonismo de la noción de liderazgo en las reformas institucionales y en los modelos de gestión ha sido críticamente entendida como un discurso repleto de vacíos y tensiones (O'Reilly y Reed, 2011).

No obstante, las transformaciones más sustantivas a la posición de la autoridad formal provinieron de la propia evolución de los modelos de organización del trabajo hacia formas posindustriales que, al buscar flexibilidad y capacidad para resolver situaciones emergentes, ofrecen mayor autonomía a los trabajadores, al dirigir el rol de las jefaturas hacia la animación de equipo y la orientación a objetivos (Boyer y Freissenet, 2000; Veltz, 2000). Este cambio organizacional es acompañado por los nuevos modelos “neomanageriales” de gestión que ponen el acento en la responsabilización y la movilización de las personas a partir de los valores y la cultura de la empresa (Soto, 2009) y atribuyen a la autoridad una nueva función de inspiración normativa. En este nuevo panorama, la antigua legitimidad racional-legal de la autoridad pierde fuerza y, pese a que se mantienen, tanto los recursos tradicionales de la autoridad como su capacidad de coerción y de recompensa, desintonizan en medio de discursos que ensalzan el liderazgo. El control del trabajo se desplaza hacia la propia subjetividad de las y los trabajadores (a partir de aquí “los trabajadores”), y se redistribuye entre pares y clientes sobre el supuesto de conciliación entre el interés de los individuos y el de la empresa (Aubert y De Gaulejac, 1991; Boltansky y Chiapello, 1999), que privilegian

las formas de regulación suave (Ahme y Brunsson 2005) y suponen la extinción de los clásicos comportamientos indeseados de resistencia (Ackroyd, 2012).

La autoridad formal se torna una dimensión difícil de ubicar cuando se buscan formas horizontales de organización y cuando se traspasa el poder coercitivo al mercado (Courpasson, 1997, 2000; Courpasson y Clegg, 2006; Tixier, 1988). Más aun, su rol se tensiona en medio de la dinámica profundamente política que se esconde detrás de la producción de subjetividades laborales, que presiona directamente a los propios gerentes o *managers* (Alvesson y Willmott, 2003; Knights y Willmott, 1999).

Una última tendencia relevante que incomoda el rol de la autoridad se relaciona con la centralidad de la tecnología y los sistemas de información en la estructuración del trabajo. El rol central que hoy juegan los sistemas de indicadores y los algoritmos en la organización del trabajo en la definición de procedimientos, de estructuras y de incentivos (Darr, 2019) plantea un desafío al ejercicio de la autoridad. En estos modelos instrumentados, la legitimidad para influir en el comportamiento de las personas la poseerían los dispositivos técnicos, que legitiman además el funcionamiento del mercado (Fleming y Spicer, 2005; Rennstam 2012), que dan paso a dinámicas de autoridad factual definida por las exigencias funcionales y pragmáticas (Martuccelli, 2015). El trabajo gerencial y la supervisión de primera línea se ven transformados a la luz de las reestructuraciones organizacionales, al reducir su autonomía y focalizarlas en funciones de recopilación de información, producción de estadísticas y monitoreo de resultados (Carter et al., 2014; Foster et al., 2016) o, simplemente de hacerlas desaparecer detrás del algoritmo, como en el caso de las empresas de plataforma digital (Howcroft y Bergvall-Kåreborn, 2019).

Las demandas culturales de horizontalidad

De forma paralela a las transformaciones a nivel organizacional recién descritas, una serie de transformaciones estructurales de las sociedades influyen en nuevas orientaciones culturales hacia una demanda de democratización y horizontalidad de las relaciones sociales. Entre estos antecedentes se destacan los procesos de globalización económica y cultural, la expansión de lógicas de privatización y mercantilización en la vida social, la crisis de confianza respecto a las instituciones y autoridades tradicionales, y la radicalización de la individualización (Garretón, 2013; PNUD, 2017).

Las demandas de horizontalidad se han transformado progresivamente en una exigencia e indicador de igualdad en la relación con otros, y da cuenta de la búsqueda de un tipo de sociabilidad distinta a la verticalidad y superioridad característica de las sociedades latinoamericanas o, al menos, de formas menos abusivas de relación (Araujo, 2016; 2019; PNUD, 2017; Ramos, 2009). Esto se hace particularmente evidente en las relaciones laborales, en las cuales las demandas de horizontalidad en las interacciones han permitido progresivamente resignificar la obediencia y la relación con la autoridad. A su vez, progresivamente entrarían en tensión con culturas laborales basadas en la jerarquía, la verticalidad y el autoritarismo que persisten, incluso, en organizaciones modernas (Araujo, 2016; Ramos, 2009).

Las nuevas orientaciones culturales hacia la horizontalidad son encarnadas con particular fuerza por las nuevas generaciones de jóvenes que, en el marco general de procesos de individualización, portarían demandas de trato digno y relaciones horizontales, además de valorar espacios de sociabilidad, de búsqueda de trabajos significativos y una racionalidad

transaccional (Araujo y Martuccelli, 2012; Araujo, 2016; Lechner, 2002; PNUD, 2017; Soto, 2008; Stecher, 2012; Yopo, 2013).

En este punto, las nuevas orientaciones culturales tienden a coincidir con los discursos gerenciales, que precisamente resaltan las particularidades de las nuevas generaciones y los atributos asociados a los jóvenes. Las empresas han desarrollado prácticas de gestión centradas en la flexibilidad, la versatilidad y el compromiso (Kultalahti y Viitala, 2015; Ng y Parry, 2016) que condensan ciertos ideales funcionales a los modos de gestión propios del capitalismo neoliberal (Zavala y Frías, 2018; Williams, 2019) y adaptan las prácticas de gestión como una forma de responder a las demandas de las nuevas generaciones de jóvenes que ingresan al mundo del trabajo (Farrugia, 2017) y crean entornos que favorezcan su potencial y rendimiento (Durocher et al., 2016; Jerome et al., 2014). Las economías de juventud, de producción, de consumo y de ocio se cruzan en la formación de subjetividades laborales, en las que las organizaciones se adaptan al adquirir características juveniles; movilizar lo juvenil, tanto en los modos de sociabilidad como en las prácticas de producción y comercialización para distribuir afectos lúdicos; ofrecer la posibilidad de ocio, y conferir distinciones simbólicas de vanguardia (Farrugia, 2017).

Así entonces, se instala la pregunta acerca de la manera en que se transforma el lugar de la autoridad formal en las organizaciones, las cuales representan espacios de interacción social, formal e informal, en el que se desarrollan habilidades vinculadas a la ciudadanía y trabajo digno, y están asociadas a la participación, respeto, solidaridad y apoyo mutuo (Lopera y Echeverri, 2019). En esta investigación se analizan aquellas organizaciones que transforman sus modos de organización y gestión, y al mismo tiempo hacen esfuerzos por acomodarse a las nuevas expectativas culturales de horizontalidad, encarnadas en los jóvenes y por poner

especial atención a las tensiones que se generan en ese movimiento en la relación entre quienes ejercen y quienes se someten al rol de autoridad. Esta investigación asume una concepción relacional e interaccional de la autoridad, en cuanto mecanismo ordinario de gestión de las asimetrías de poder, abierto a la posición de los actores, a los soportes existentes y a los dispositivos en juego (Araujo, 2021)

Método

Para responder a la pregunta sobre las transformaciones y tensiones en el ejercicio de la autoridad en empresas que hacen tendencia en el mundo de la gestión asociadas a jóvenes profesionales, se desplegó un estudio de diseño exploratorio en empresas que han sido sistemáticamente evaluadas y clasificadas como las mejores empresas para jóvenes profesionales, en el ranking Employers for Youth (EFY²¹) de Chile). Más que en los contenidos de esa evaluación, el interés en estas empresas radica en sus esfuerzos reconocidos dentro del mundo de la gestión por adecuarse a formas de trabajo deseables por los jóvenes.

Del total de empresas que aparecen en dicho ranking, se seleccionaron empresas del sector terciario de la economía, comúnmente denominado sector servicios²². A nivel latinoamericano esta industria se caracteriza por una heterogeneidad de servicios, gran

²¹ Este ranking fue creado por la empresa FirstJob, reconocida como empresa líder en el mercado latinoamericano en temas asociados a marca empleadora, atracción y retención de talento joven. Entre las empresas participantes del estudio realizado por FirstJobs, se destacan las organizaciones de pequeño, mediano y gran tamaño que representan a distintos sectores de la industria. FirstJob realiza un estudio cuantitativo y entre sus principales factores de medición, y considera dimensiones tales como reconocimiento, talento, innovación, infraestructura, calidad de vida, desarrollo de carrera, beneficios, ambiente laboral, reputación y, diversidad y cultura.

En la presente investigación se entrevistó a jóvenes profesionales que trabajan en organizaciones reconocidas por este ranking, específicamente, del sector servicios, por ser uno de los sectores de la economía en los que suelen emplearse más jóvenes.

²² Este sector de la industria incluye comercio al por mayor y menor; hoteles y restaurantes; transporte, almacenamiento y comunicaciones; intermediación financiera; actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; administración pública y defensa; enseñanza; servicios sociales y de salud; otras actividades de servicio; consejo de administración de edificios y condominios; organizaciones y órganos extraterritoriales.

cantidad de mano de obra (Arriagada, 2007) y, en el caso chileno, representa la mayor parte de la matriz productiva del país y el más dinámico en la generación de empleo (Weller, 2001), con una alta participación general en el empleo total del país (Arellano y Carrasco, 2004).

Las empresas analizadas responden a dos formas organizacionales típicas. Por un lado, son empresas de servicios de gran tamaño (vinculadas a las telecomunicaciones, informática, distribución y banca, principalmente), posicionadas como marcas importantes en su participación en el mercado, casi todas de carácter multinacional con sede en Chile, que constituyen el centro de redes amplias de servicio de las que son sus principales mandantes. Por otro, se observan pequeñas empresas centradas en la prestación de servicios profesionales especializados (informática, finanzas) a grandes empresas, con pocos años de antigüedad, que se organizan en torno a proyectos que basan su éxito en la innovación y en la efectividad de sus servicios.

Según la lógica del muestreo teórico (Strauss y Corbin, 1990), las características de las y los participantes fueron progresivamente definidas a medida que se desarrolló el análisis y fueron contactados a partir de informantes clave. La información se produjo a partir de entrevistas individuales en profundidad (Gaínza, 2006) basadas en el valor heurístico de la interacción con el entrevistador/a (Blanchet y Gotman, 2001).

Se entrevistó a doce jóvenes profesionales de entre 21 y 35 años, –según lo establecido por EFY, Chile– con un mínimo de seis meses de trabajo, con contrato indefinido en empresas que figuran como destacadas en dicho ranking durante los últimos cinco años, que respondieran a ambas formas organizacionales recién descritas: grandes empresas de servicio y pequeñas empresas consultoras de servicios especializadas. El guión de las entrevistas abordó contenidos en torno al trayecto e inserción laboral de los jóvenes, el trabajo

(tareas y niveles de responsabilidad), la organización (contexto organizacional, ambiente y aspectos valorados por los jóvenes), las relaciones con otros en el trabajo, y las representaciones (expectativas y valoraciones) sobre la autoridad en el trabajo, con el fin de entender el lugar de la autoridad en la actividad de trabajo de los entrevistados, así como las tensiones que se observan. De los doce jóvenes –6 hombres y 6 mujeres–, cinco ejercen roles de autoridad (tres hombres y dos mujeres), lo que permitió acceder también a esta perspectiva. Todas las entrevistas fueron realizadas entre los años 2019 y 2020 y contaron con el consentimiento informado de los participantes, en el que se indicó el objetivo del estudio, se solicitó la autorización para grabar el audio de las entrevistas y se explicitó el resguardo de la confidencialidad.

Las entrevistas fueron transcritas, leídas y analizadas en un primer momento a partir de contenidos abiertos y, luego en torno a temáticas transversales emergentes de tres momentos de codificación (abierta, axial o selectiva) definidos en el muestreo teórico -*grounded theory*- (Glaser y Strauss, 1967). Se realizó un análisis cualitativo de la información que permitió, en primer lugar, caracterizar los esfuerzos organizacionales por desdibujar el rol de la autoridad formal. También se pudo identificar las funciones que tienden a desplazarse desde la autoridad hacia los individuos o equipos de trabajo, así como los espacios de ambigüedad y tensión que se constituyen entre altas expectativas hacia la autoridad, la sutileza con que deben desplegar su acción, y las fuertes posibilidades de la autoridad de caer en falta ante sus supervisados.

Resultados

A continuación, se presentan y describen tres categorías o ejes que emergen de la investigación. En primer lugar, se distingue un eje que refiere a las evoluciones

organizacionales que a través de ciertas iniciativas organizacionales –la apuesta por los sistemas de objetivos e información abierta, la introducción de metodologías manageriales de trabajo colaborativo, y las estructuras organizacionales planas– que apuntan a un desdibujamiento de la autoridad formal. En segundo lugar, se identifica y describe un eje que revela la ambigüedad del lugar y del momento en que se despliega la autoridad formal, y finalmente, un tercer eje que releva las tensiones relacionales que emergen en el ejercicio de la autoridad formal, específicamente, respecto al vínculo cotidiano y al cómo delegar, intervenir y acompañar a los equipos de trabajo.

Las evoluciones organizacionales y el desdibujamiento de la autoridad formal

Las organizaciones en la que se insertan los entrevistados corresponden a empresas que tienen éxito en su funcionamiento y en las que los jóvenes se manifiestan cómodos de trabajar. Transversalmente, son empresas que han desarrollado diversas iniciativas de progresivo traspaso a la línea de ejecución de las funciones, tradicionalmente atribuidas a la autoridad dentro de las organizaciones como animar al colectivo y orientarlo hacia los propósitos organizacionales; distribuir y regular tareas y tiempos; controlar y corregir las desviaciones respecto del desempeño esperado, y facilitar el ambiente de trabajo y las relaciones entre quienes conforman los equipos. A través de estas iniciativas, la empresa no solo espera que esas funciones sean apropiadas por los propios trabajadores, sino que se acompañan de discursos dominantes que explícitamente refieren a una transformación de las funciones tradicionales de las jefaturas. Así, son las propias jefaturas quienes deben instalar las iniciativas y los discursos que desdibujan su rol.

Se han identificado tres ámbitos de iniciativas organizacionales que producen el desdibujamiento de la jefatura formal. Si bien en cada empresa se observa una confluencia o superposición de iniciativas, su inserción no siempre se planifica de manera sistémica y, en muchos casos, los trabajadores son quienes identifican vacíos o contradicciones. Las iniciativas que llevan al desdibujamiento de la jefatura tienen ciertos elementos comunes, pero adquieren diferente forma y profundidad según los dos tipos de empresa que se constata dentro de la muestra analizada.

El primer ámbito de iniciativas se refiere a la apuesta por sistemas de objetivos e información abierta. Las empresas en las que trabajan los participantes del estudio han desarrollado sofisticados sistemas de planificación y control, basados en dos principios: a) la operacionalización y representación máxima del trabajo de personas y equipos en torno a objetivos, y b) la puesta en público de la información actualizada sobre sus niveles de logro. En la cotidianeidad de la vida organizacional, los sistemas de objetivos e información no se revisten bajo un discurso del control, sino por el contrario, se asocian al valor de la transparencia. Actores, metas e indicadores tendrían la cualidad de ser objetivas e incuestionables:

“(…) el *framework* que nosotros estamos ocupando es como para eliminar un poco este tema de mando control, la idea es que esté autogestionado y si tienen problemas la idea es que ellos mismos lo levantan (…) tenemos una herramienta en donde está transparentado todo eso, el avance que tiene el equipo, cuánto han hecho, cuánto es su fecha de corte... (..) y todos en empresa... yo puedo ver el proyecto de otros

para ver cómo van los proyectos (...) porque uno de los valores de este *framework* es transparencia, cualquier grupo podría entrar y ver, buscar información, etc...” (Gonzalo, 29 años, con gente a cargo).

Independientemente del tipo de organización, el trabajo se traduce a indicadores de resultado muy detallados, en cuya elaboración y evaluación no está implicada solamente la jefatura: se busca que participe la propia persona involucrada, sus compañeros e, incluso, progresivamente los propios clientes (internos y externos) de ese trabajo.

Un segundo ámbito de iniciativas organizacionales que producen el desdibujamiento de la jefatura formal refiere a la introducción de metodologías manageriales de trabajo colaborativo. En coherencia con la instalación de sistemas de objetivos información, las empresas incorporan una serie de técnicas y metodologías que como propósito transversal buscan que los equipos se constituyan flexiblemente y se autorregulen para conseguir rápida y eficientemente los desafíos definidos. Esto implica no solo la coordinación respecto de las tareas, sino de elementos vinculados al comportamiento laboral: horarios, inasistencia, trabajo remoto o, incluso, despidos.

Al promover la responsabilización de los equipos, la jefatura tiende a perder las funciones tradicionales antes señaladas. El discurso en torno a la centralidad del equipo de trabajo deja a esa jefatura en un lugar ambiguo, ya que si bien no desaparece el cargo ni sus recursos formales, se le asigna un rol no protagónico, principalmente de consejero o de asesor de los equipos.

Las diferencias entre empresas son fundamentales para entender los vacíos y contradicciones que se generan en torno a estas metodologías de trabajo colaborativo. Estas metodologías resultan imprescindibles cuando el trabajo se basa en proyectos emergentes (empresas de

menor tamaño), pero menos pertinentes cuando el trabajo es estable y predecible (grandes empresas de servicios). En estos casos, más que prácticas concretas de autorregulación de los colectivos, la participación y el involucramiento del equipo constituye un discurso sobre lo deseado al interior de la organización.

De hecho, el lugar de la jefatura se hace más claro a medida que se pierde el carácter flexible de las tareas. Cuando se trata de tareas estructuradas, la autoridad formal es central y el discurso sobre la participación se materializa en una expectativa de apertura a la opinión de los subordinados.

El tercer ámbito de transformaciones organizacionales refiere a las estructuras planas, lo que puede entenderse como una profundización de lo anterior, ya que más que metodologías específicas, se instalan estructuras organizacionales más ligeras en las que, precisamente, las jefaturas tienden a desdibujarse. Las decisiones formales más importantes se concentran en unas pocas figuras de autoridad (las altas gerencias), que tienden a vincularse directamente con los trabajadores y los equipos de trabajo. Nuevamente, más que formalidades, de las jefaturas intermedias, se esperan funciones de asesoría y animación:

“(...) por ejemplo, es parte del rol del líder de equipo, mucha gente viene y me dice, por ejemplo, tengo un problema necesito reajuste de sueldo, ya pero habla directamente con [encargado de recursos humanos], ah, pero es que no sé qué decirle, bueno, escríbele y dile directamente que quisieras hacer una revisión mensual (...) esa es mi parte, yo darle el puente como para que la haga la comunicación directa (...) Claro, yo no digo "[encargado de recursos humanos] revísales el sueldo", sino que yo

le digo a la persona cómo hacer esa comunicación porque si no, no se logró nada” (Gonzalo, 29 años, con gente a cargo).

Si bien en las grandes empresas las posibilidades de alivianar la estructura organizacional son menores, se observa la reducción de complejidad a nivel de roles y cargos. En las empresas pequeñas, en cambio, la búsqueda de estructuras livianas es un desafío permanente. Tanto es así que algunos altos cargos llegan a describir su propia función como focalizada en la redefinición permanente de mejores diseños estructurales para responder a los desafíos del entorno.

La ambigüedad del lugar y del momento de la autoridad formal

El proceso de desdibujamiento del rol de la autoridad formal, producto de las iniciativas de las empresas, no termina por hacer desaparecer las jefaturas, sino más bien acota su presencia y ejercicio a la aparición puntual, en momentos específicos en los que los sistemas, las metodologías y las estructuras no garantizan el desempeño esperado. La presencia de la autoridad formal no se reduce, sino que se despliega en un juego de desaparición-aparición, entre momentos calmos y momentos críticos.

Para quienes ejercen posiciones de autoridad formal, estas nuevas exigencias implican un trabajo permanente de monitoreo invisible del comportamiento de personas y equipos a cargo, así como la habilidad de aparecer en el momento correcto, movilizar, de manera correcta, los recursos que le otorga su posición de autoridad, y responder a dos exigencias fundamentales. Por una parte, intervenir sin cuestionar la apuesta que ha hecho la organización por su propio desdibujamiento y por la autonomía de los subordinados, y por otra, responder positivamente a los discursos dominantes acerca del rol ideal del líder, centrado en el desarrollo de personas y equipos.

Los momentos críticos en los cuales se espera que la autoridad formal se haga presente e intervenga refieren, en primer lugar, a disparidades en la atribución y distribución de cargas de trabajo entre los integrantes de un equipo. Luego, y de mayor tensión, están los problemas referidos al mal desempeño de algún integrante o grupo de personas. Abundan las referencias genéricas a la necesidad de que las jefaturas garanticen que se puedan corregir comportamientos y exigir a las personas:

“...claro, tú sabes quién es el jefe de quién, como en términos de ‘ya, le voy a pedir algo a alguien y si no pasa le aviso a su jefe’, como en ese sentido. Tú sabes que el jefe le tiene que chicotear los caracoles [presionarlo], como se le llama... Pero eso se trata de no hacer, a menos que alguien te falle muy seguido...” (Tamara, 24 años, sin gente a cargo).

Otra instancia en la que la autoridad formal es llamada a aparecer concretamente, se relaciona con la menor capacidad de autoregulación del grupo cuando emergen problemas de trato o cuando las personas requieren de orientación para moverse dentro del espacio político de la organización:

“... el mundo laboral, en realidad empresarial, es un mundo como de tiburones donde el más grande se come al más chico, y siempre ha funcionado así (...) pero nadie habla o lo comenta, entonces pa' mí un jefe bueno también debería tener una cosmovisión y darse cuenta que esas decisiones que vamos a tener tienen un impacto en otro lado”

(Javier, 23 años, sin gente a cargo)

Las tensiones relacionales en el ejercicio de la autoridad formal

El análisis de la información permitió identificar cuatro campos de tensión relacional en el ejercicio de la autoridad vinculados al lugar y al momento ambiguo en que esta se ejerce en el marco de las nuevas prácticas de organización y gestión. En cada uno de ellos se encuentran demandas y valoraciones hacia la autoridad, sutilezas y ambigüedades sobre cómo debe ejercerse esa autoridad y posibilidades de caer en falta, las que en su conjunto develan un ejercicio de la autoridad en permanente tensión.

El primer campo de tensión en el ejercicio de la autoridad se refiere al vínculo cotidiano. Tanto quienes ejercen la autoridad como los subordinados realzan la importancia de un buen ambiente de trabajo, caracterizado por un vínculo de tipo horizontal, juvenil y relajado. Esta expectativa se sustenta además en esfuerzos estéticos de la organización por proveer espacios físicos de trabajo abiertos y juveniles, que no representen la jerarquía y que faciliten la interacción entre los distintos actores.

Si bien la estética en torno al ambiente de trabajo es algo que se impulsa a nivel organizacional, se atribuye a las jefaturas la responsabilidad de propiciar y mantener un buen ambiente de trabajo. De este modo, la jefatura debe mostrarse disponible para compartir con los subordinados, tanto dentro como fuera del trabajo, y con interés por conocer y vincularse con el equipo, al promover espacios de distensión, tales como asados o almuerzos de equipo que fomenten la sociabilidad al interior del equipo.

Adicionalmente, se espera que la autoridad otorgue garantías de escucha a sus subordinados, sin que estos se sientan juzgados. De este modo, la invitación a formar parte de un ambiente

juvenil -caracterizado por la entretención, posibilidades de crear e incorporar nuevos temas sin temor a represalias- es un aspecto valorado por las nuevas generaciones.

En este sentido, la demanda de buen ambiente de trabajo exige a la autoridad formal estar atenta al estilo de vida que valoran los jóvenes y a los nuevos referentes culturales en torno al respeto e igualdad en la relación con otros, que llevan a que las jefaturas acepten formas relajadas de vestirse y a la erradicación del uso de apelativos que marcan jerarquías:

“... Las estaciones de trabajo son iguales para todos, no existen oficinas, o sea, el gerente general se sienta en un cubículo al lado mío que es igual, o sea, tal cual y nadie tiene un espacio o milímetro más por tener un rol distinto (...) segundo (...) no hay un código de vestimenta que diferencie a unos de otros (...) de nuevo, somos todos medios iguales, Gerente General es (nombre del gerente), no es Don (nombre del gerente) para nadie (...) si queremos poner una marca de respeto, digámosle Señor, el Don me parece que está... al jefe tú lo tuteas, a nadie jamás he escuchado que diga usted y es raro (...) en general con este tema de la autoridad en (Empresa) es super horizontal, siempre con respeto (Fernanda, 27 años, sin gente a cargo)

Frente a la demanda y valoración del vínculo y del buen ambiente, se constata una expectativa de ejercicio de la autoridad desde la sutileza, que exige desplegar acciones y discursos que eviten evidenciar la jerarquía. De hecho, tanto la palabra jefe como autoridad, son percibidas negativamente por los jóvenes:

“... es que creo que de repente esa como “palabra” tiene una connotación negativa diría yo... (¿Cuál palabra?) Jefe. Como esta imagen de jefe siento yo que no sé si es algo generacional o de puro sesgo que uno pueda tener, pero entiendo yo que..., no, es mi jefe, es una persona como estricta que uno le reporta, que no tiene mucha cercanía con la gente, entonces ahí estaba un poco el desafío que yo sentía (...) no quiero ser una persona a la que solo le reportan, tengo que generar cercanía, que ellos sientan que me puedan contar los problemas que están teniendo

(Consuelo, 25 años, sin gente a cargo)

El ejercicio de la autoridad, en el marco de estas expectativas respecto del vínculo cotidiano, presenta numerosas posibilidades de caer en falta frente a los subordinados y frente a la organización. Una de ellas es ejercer un estilo autoritario de relación con los subalternos. De este modo, gritar y hacer callar a otros para mantener prácticas descritas como autoritarias por los jóvenes, iría en desmedro del buen ambiente que se busca promover, lo que supone la posibilidad de que la autoridad quede deslegitimada:

“... el ser un jefe como a la antigua, esto es casi como uno de serie, una persona que es como autoritario, eso creo yo que no funciona para ejercer la autoridad, que es autoritario, que no respeta las individualidades o las visiones o perspectivas de otras personas (...) que no valida otras opiniones que no escucha otras opiniones, como que ese tipo de persona que intenta validarse por el “no, yo sé, tú no sabes, cállate” eso pa’ mí no

tiene ningún sentido (Consuelo, 25 años, sin gente a cargo)

Otras posibilidades de caer en la falta como autoridad respecto del vínculo cotidiano se refieren, por lo general, a ejercer un excesivo control, no escuchar o imponer puntos de vista, mantener códigos de discriminación y mostrarse distante o lejano en el vínculo cotidiano. Todos ellos en su conjunto son identificados por los jóvenes como antiguos esquemas en el ejercicio de la autoridad, que rechazan fehacientemente y que en ocasiones, confrontan directa o indirectamente.

El segundo campo de tensión en el ejercicio de la autoridad que emerge en la relación con otros en el trabajo, es en torno al delegar. Frente a esta función de la autoridad formal, los jóvenes valoran y demandan dos aspectos fundamentales: confianza a ciegas y autonomía para aprender.

La confianza a ciegas hacia quien ejerce autoridad refiere a la capacidad de delegar y entregar autonomía a los subalternos, al permitir que estos definan cómo hacer el trabajo, bajo la premisa de que si se les ha contratado para un puesto de trabajo determinado, cuentan con la idoneidad o competencia para desempeñarlo:

“... por eso importa tanto el tema de la confianza y conversación porque si tú hablas con tu jefe, te contrata, perfecto, ¿Cuáles son las expectativas que tienes de mí?, ¿Qué necesitas que yo haga? Si eso quedó claro, yo lo voy a hacer y no necesito que me anden persiguiendo (...) si me contrataste es porque consideras que soy un buen profesional, que tengo criterio, entonces deberías confiar en mí...” (Fernanda, 27 años, sin gente a cargo).

Por otra parte, la expectativa de los jóvenes de contar con autonomía para aprender, requiere de que las jefaturas deleguen responsabilidad, pero estén disponibles para apoyar, acompañar o escuchar de ser requerido, lo que se asocia a la dinámica de aparición y desdibujamiento de la autoridad descrita anteriormente:

(...) esa como libertad o esa autonomía de al final, con eso yo he aprendido mucho más, como con esa forma de trabajar porque muchas veces yo me las tengo que arreglar como sea para algunas cosas, siempre con un apoyo de parte de un jefe, pero no de uno que esté encima o que te esté diciendo el paso a seguir, sino que, para mí, es una forma muy valiosa también de aprender porque estás obligado como a investigar o preguntarle a otras personas (...) y en el fondo eso te da más aprendizaje, más desarrollo...” (María José, 28 años, sin gente a cargo).

Frente a las demandas de confianza y autonomía de los jóvenes es posible distinguir ciertas tensiones o paradojas en relación al delegar. En primer lugar y, con ciertas contradicciones, los jóvenes manifiestan la relevancia de contar con directrices claras y acompañamiento de la jefatura para trabajar en un contexto en el que, al mismo tiempo, apelan al deseo de contar con mayores espacios de autonomía y libertad en el trabajo, como señala Rosa, de 35 años, con personas a cargo: “... a mí me gusta tener como directrices, pero también me gusta tener espacios de participación”. En segundo lugar, los jóvenes expresan deseos de asumir mayor responsabilidad y, al mismo tiempo, un afán por solucionar de forma conjunta –con la jefatura– los problemas que se presenten en el trabajo. En tercer lugar, los jóvenes esperan que la autoridad focalice y ordene el trabajo en un contexto en que, al mismo tiempo, se apela

a la delegación de tareas. En este sentido, si bien los jóvenes esperan contar con espacios de autonomía en el trabajo, también reconocen y esperan que, en ocasiones, la jefatura ponga foco y mantenga el orden, pero que rompan los antiguos esquemas impositivos del ejercicio de la autoridad.

Frente a la función de delegar que tiene la figura de autoridad, existen demandas de confianza y autonomía de parte de los jóvenes, que revelan ciertas paradojas y tensiones. Se pueden distinguir también posibilidades de caer en falta como autoridad, al apropiarse del trabajo de otros y al delegar demasiado.

La apropiación del trabajo de otros expresa la falta de reconocimiento y de no explicitación de los aportes de quienes contribuyeron en una tarea determinada o bien, la apropiación de la información o trabajo de otros, frente a lo cual la posición de autoridad se invalida:

“... Siento que hay algunos jefes que tampoco te quieren mostrar tanto, no sé, por ejemplo, no te dejan mandar un correo si no le copias a tu jefe o mándame las cosas a mí y yo las mando y siento que con eso pasa que la gente se queda atrás, como que los ocultai [¿A qué atribuyes que pase eso?] Miedo [¿Miedo?] Sí, puede tener miedo a que la persona sea mejor, o miedo a su equipo o miedo a que la persona se muestre mucho y no sé, le pueda aserruchar el piso, ¿cachay?” (Vicente, 30 años, con gente a cargo)

Por otra parte, la autoridad corre el riesgo de invalidarse cuando delega demasiado, es decir, cuando no hace el trabajo, no aporta o no acompaña. Estos aspectos son percibidos como un elemento tanto más importante que el saber, por lo que la posibilidad de ser visto como una

autoridad que delega, pero está ausente, es un riesgo que las jefaturas se esfuercen por minimizar.

El tercer campo de tensión en el ejercicio de la autoridad formal se vincula a cómo actuar o intervenir en la relación con los subordinados. Al respecto, es posible distinguir dos valoraciones o expectativas de los jóvenes hacia la autoridad. Estas son la demostración de humanidad por sobre la *expertise* técnica y la capacidad para responder con rapidez frente a problemas concretos.

La demostración de humanidad refiere a la necesidad de que la autoridad formal muestre cercanía y genuina, preocupación por el otro. Se trata de valorar al subordinado, más allá de las jerarquías:

“... yo me baso más en lo humano, en las habilidades blandas de las personas más que la jerarquía (...) porque el conocimiento tú lo puedes obtener leyendo mucho, aprendiendo, etc., pero la calidad humana también de qué haces con ese conocimiento, cómo lo utilizas para que tu negocio funcione, las personas que estén a tu alrededor también estén bien y que todo fluya en la mejor armonía posible, es otro tema y ahí es donde una autoridad, a mi juicio, cobra más relevancia que otra”

(Marcos, 33 años, sin gente a cargo).

Respecto a la expectativa de responder con rapidez, los jóvenes valoran la capacidad de actuar y resolver con eficiencia, en plazos acotados o inmediatos, los problemas o necesidades que se presenten.

Frente a las expectativas de humanidad y rápida resolución de problemas, se constataron tensiones en torno al actuar e intervenir como autoridad formal. En este sentido, actuar o intervenir implica un ejercicio sutil: en ocasiones reprimir el propio punto de vista, estar enterado y en control, sin necesidad de estar encima de otros. En relación a esto, se espera que la autoridad logre asignar tareas, esté informada y monitoree el trabajo, pero sin desplegar el mandato vertical. Se trata de velar por el cumplimiento de los lineamientos del trabajo e intervenir solo para evitar que se cometan errores en áreas que resultan críticas para la empresa.

Finalmente, hay situaciones –como actuar o intervenir mediante gritos o malos tratos, meterse en el trabajo de otros o bien, exigir o imponer trabajo extra o fuera de horario–, son concebidos como transgresiones, por ejemplo, del espacio personal, o posibilidades de caer en falta en el ejercicio de la autoridad:

“... onda si me toca una vez porque yo me atrasé con mi pega, obvio que sí porque fue mi responsabilidad, pero si me dijeran como “no, es que tení que hacerlo” no, porque es mi tiempo libre y yo veo como lo manejo, o sea si sale en mi contrato de empresa sí, pero si en mi contrato dice que es de lunes a viernes hasta cierta hora, sábado y domingo hago lo que yo quiero...” (Tamara, 24 años, sin gente a cargo)

El cuarto y último campo de tensión en el ejercicio de la autoridad formal se asocia a acompañar. Los jóvenes refieren expectativas de acompañamiento que se asocian a la capacidad de la jefatura de brindar aprendizaje en la tarea y de identificar y promover las competencias en sus subalternos. Manifiestan un fuerte interés de desarrollo en el trabajo,

entendido como la posibilidad de contar con espacios para aprender y crecer como profesionales. Dicho interés no refiere tanto a contar con capacitaciones u oportunidades de carrera al interior de la organización -aun cuando estas son conocidas y valoradas por los/as jóvenes-, sino que se trata de desarrollar tareas que permitan aprender, desafiarse o ponerse a prueba.

Estas expectativas de aprendizaje en la tarea requieren de un ejercicio de la autoridad capaz de establecer una relación directa y al servicio del aprendizaje de los equipos de trabajo, que se despliega bajo sutilezas y ambigüedades.

Las sutilezas se relacionan con provocar aprendizaje sin decir cómo y, provocar carrera sin armarla. La primera sutileza revela el cuidadoso ejercicio de la autoridad, marcado por un estilo de gestión basado en la cercanía y empatía, que incentiva la participación, y propone o indica posibles caminos a seguir de modo de impulsar que sean los mismos subordinados quienes descubran, a través del ensayo y error, las mejores formas de hacer el trabajo y así, puedan aprender con la orientación y acompañamiento de la autoridad.

La segunda sutileza –provocar carrera sin armarla– requiere disponibilidad para enseñar, promover el aprendizaje de pares y preparar a los jóvenes para asumir nuevos desafíos laborales, incluso si ello implica que dejen el área de trabajo o la organización. Requiere construir una relación basada en la confianza y aprendizaje, en la que la autoridad enseña y potencia aprendizajes, como señala Fernanda, de 27 años, sin personas a cargo: “(...) tú necesitas al jefe para crecer, el jefe te dará una perspectiva que tú no tienes para el trabajo (...) entonces yo no puedo no tener jefe porque o si no cómo aprendo o me apoyo en alguien para aprender (...) mi jefe se preocupará de darme cierta presión con respecto a mi desarrollo de carrera, pero él no me la va a hacer...”

El acompañar en el ejercicio de la autoridad también implica cierta ambigüedad: dar confianza con la suficiente distancia. Este movimiento requiere de la figura de autoridad un permanente “estar para el otro” y mostrarse genuino y consistente en apoyar a los subalternos. Precisamente, la inconsistencia y falso apoyo, entendido como la práctica de explicitar apoyo a los subordinados para luego desconocer dicho apoyo frente a otros (con jefaturas o en instrumentos de gestión), deslegitima a la autoridad y la hace quedar en falta frente al equipo de trabajo.

Discusión y conclusiones

Este estudio situó su pregunta en las transformaciones y tensiones en el ejercicio de la autoridad en empresas que enfrentan el doble desafío de adecuar sus procesos de organización y de gestión a las exigencias de flexibilidad del entorno, y de responder a las nuevas expectativas culturales de horizontalidad en el vínculo, encarnadas de manera particular en los jóvenes.

Como primera contribución, los resultados presentados refuerzan la idea de que la exclusiva dimensión formal, es decir la posición normada burocráticamente luego de un proceso racional de división y coordinación del trabajo, no permite comprender en su complejidad, la aceptación voluntaria a la obediencia propia al fenómeno de la autoridad. La autoridad no se agota en la posición jerárquica, sino que implica un proceso de movilización de múltiples recursos (French y Raven, 1959, Gadamer, 1997), que conduce al reconocimiento por parte de los subordinados de dejarse influenciar (Meza-Pardo, Zamora-Poblete y Cox-Vial, 2020). Luego, las constataciones de este estudio permiten tomar distancia de una perspectiva dominante en los estudios de la autoridad, que tiende a asumir un ejercicio más bien estable y simple de la influencia. La autoridad aparece más bien como un fenómeno plagado de

tensiones y discontinuidades, en el que los actores ponen constantemente sus recursos en juego en el espacio relacional y de interacción (Araujo, 2016, 2021)

Las múltiples tensiones asociadas al ejercicio de la autoridad en el ámbito organizacional se refieren tanto al vínculo interpersonal –de los procesos de delegación, de la acción concreta–, como del acompañamiento a los subordinados. Estas tensiones están directamente vinculadas a la ambigüedad del lugar y del momento en que se ejerce la autoridad, y se expresan en permanentes oportunidades de caer en falta y perder legitimidad en el ejercicio del rol de poder.

Se observó, además, que quienes ejercen autoridad son quienes están llamados a instalar las prácticas y discursos que precisamente se traducen en el desdibujamiento de su lugar y desplazan la autoridad hacia múltiples actores diferentes. Ya no es la persona del jefe o de la jefa la que transmite los desafíos, divide el trabajo y controla la ejecución, sino los sistemas de metas, los instrumentos de gestión, los propios equipos de trabajo o los clientes internos o externos. La autoridad, de todos modos, debe realizar un trabajo de legitimación y activación de estos nuevos espacios de dirección, influencia y control de las personas en el espacio de trabajo.

Pero pese al desdibujamiento de la autoridad formal, la relación laboral permanece, y con ella, la necesidad de administrarla, de controlar el trabajo de los trabajadores, y aplicar recompensas y eventuales sanciones, incluida la posibilidad de finiquitar la relación laboral. En la medida de que estas atribuciones se ejerzan en potencia, la autoridad formal no desaparece, sino que se esconde o que su protagonismo no calza con las expectativas culturales de quienes convergen en la relación, así como tampoco con los ideales de la gestión y de la organización. Las jerarquías se maquillan, los recursos formales de la autoridad se

encubren con sigilo, pero se mantienen. Solo en momentos críticos, y bajo formas adecuadas, estos deben desplegarse. De no hacerlo, por cierto, también la autoridad tiene alta probabilidad de estar en falta.

Una de las limitaciones de este estudio se debe a que da cuenta del ejercicio de la autoridad en un segmento muy particular de empresas –aquellas que hacen tendencia– y de trabajadores que son jóvenes profesionales calificados, fuertemente valorados en el mercado laboral, con implicancias prácticas en el ejercicio de la autoridad en dichos espacios de trabajo. Ciertamente, la mayor parte de las organizaciones no responden a las lógicas de organización posindustrial que se constató en terreno, ni a la instalación de prácticas de gestión directamente orientadas a satisfacer las expectativas de estos jóvenes profesionales. Por el contrario, las organizaciones más bien se caracterizan por mantener procesos de trabajo organizados a partir de estructuras verticales en las que siguen con protagonismo la jefatura formal y sus recursos tradicionales.

Sin embargo, estos resultados de investigación no poseen una intencionalidad normativa y deben entenderse como un referente de tendencia, como una reflexión acerca de los polos de transformación que, sin duda, se abren a paso acelerado en nuestros mundos del trabajo. De este modo, parece relevante expandir este tipo de investigación en otros escenarios laborales, de modo de ampliar la comprensión de las tensiones asociados al ejercicio de la autoridad, como parte de los desafíos del vínculo social en el trabajo, espacio social fundamental.

Referencias

Ackroyd, S. (2012). *Even more misbehavior: What has happened in the last twenty years?*
En Barnes, A. and Taska, L. (Ed) *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations* (pp.1-27). UK: Emerald Group Publishing Limited

- Ahme, G. y Brunsson, N. (2005). La regulación suave desde una perspectiva organizacional. *Gestión y Política Pública*, XIV(3), 527-555. <https://doi.org/>
- Alvesson, M. y Willmott, H. (2003). *Studying management critically*. London: Sage.
- Araujo, K. (2016). *El miedo a los subordinados: una teoría de la autoridad*. Santiago: LOM ediciones.
- Araujo, K. (2021). *¿Cómo estudiar la autoridad?*. Santiago: Editorial Usach, Colección Idea.
- Araujo, K. y Martuccelli, D. (2012). *Desafíos comunes: Retrato de la sociedad chilena y sus individuos. Tomo II*. Santiago: LOM ediciones.
- Arellano, P. y Carrasco, C. (2014). *Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde el 2005 a la fecha*. Santiago, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, junio [en línea] <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Bolet%C3%ADn-Empresas-en-Chile-por-Tama%C3%B1o-y-Sector-2005-2012.pdf>
- Arriagada, I. (2007). *Abriendo la caja negra del sector servicios en Chile y Uruguay*. En Gutiérrez, M (2007) *Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades. Desafíos para la investigación política*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires.
- Aubert, N. y De Gaulejac, V. (1991). *Le Coût de l'excellence*. París: Éditions du Seuil.
- Barley, S. R. (1996). Technicians in the workplace: Ethnographic evidence for bringing work into organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 404-441.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative science quarterly*, 4(3), 259-301. <https://doi.org/10.2307/2393937>

- Blanchet, A. y Gotman, A. (2001). *L'enquête et ses méthodes: l'entretien* [La investigación y sus métodos : la entrevista]. Paris, Francia: Nathan.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Ediciones Akal.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (2000). *Les modèles productifs*. Éditions La Découverte.
- Carter, B., Danford, A., Howcroft, D., Richardson, H., Smith, A., y Taylor, P. (2014). 'They can't be the buffer any longer': Front-line managers and class relations under white-collar lean production. *Capital y Class*, 38 (2), 323-343. <https://doi.org/10.1177/0309816814532409>
- Courpasson, D. (1997). Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale. *Sociologie du travail*, 39 (1), 39-61. <https://doi.org/10.3406/sotra.1997.2304>
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, Paris, PUF, coll. Sciences sociales et société.
- Courpasson, D., y Clegg, S. (2006). Dissolving the iron cages? Tocqueville, Michels, bureaucracy and the perpetuation of elite power. *Organization*, 13 (3), 319-343.
- Darr, A. (2019). Automaton, sales-floor control and the constitution of authority. *Human relations*, 72 (5), 889-909. <https://doi.org/10.1177/0018726718783818>
- Durocher, S., Bujaki, M., y Brouard, F. (2016). Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms. *Critical perspectives on Accounting*, 39, 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.02.002>
- Farrugia, D. (2017). Youthfulness and immaterial labour in the new economy. *Sociological Review* 66(3): 511-526. <https://doi.org/10.1177/0038026117731657>

- Fleming P. y Spicer, A. (2005). How objects believe for us: Application in organizational analysis. *Culture and Organization* 11(3), 181–193.
<https://doi.org/10.1080/14759550500203094>
- Foster, W. M., Hassard, J., Morris, J., y Cox, J. W. (2016). The changing nature of managerial work. *Human Relations*, 69 (9),1904-190.
<https://doi.org/10.1177/0018726719828439>
- French, J. R. P. y Raven, B. H. (1959). The bases of social power-source. En D. Cartwright (Ed.) *Studies in social power*, pp. 150-167. Ann Arbor: Univ. of Michigan Institute for Social Research.
- Gadamer, H.G. (1997). *Verdad y Método*. Salamanca: Ediciones Sígueme
- Gadamer, H.G. (1997). *Verdad y Método*. Salamanca, España: Ediciones Sígueme.
- Garretón, M. A. (2013). Cultura y democratización en Chile. Los nuevos desafíos. *Comunicación y medios*, (27), 13-24. <https://doi.org/10.5354/0716-3991.2013.26737>
- Gáinza, A. (2006). La entrevista en profundidad individual. En M. Canales (Ed.), *Metodologías de investigación social* (pp. 219-263). Santiago, Chile: LOM.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldin.
- Howcroft, D. y Bergvall-Kåreborn, B. (2019). A typology of crowdwork platforms. *Work, Employment and Society*, 33 (1), 21-38. <https://doi.org/10.1177/0950017018760136>
- Jerome, A., Scales, M., Whithem, C. y Quain, B. (2014). Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century. *E-Journal of Social y Behavioural Research in Business*, 5 (1), 1-13.

- Jurado, J. C. (2018). Autoridad. Derivaciones conceptuales en las teorías de la administración. *Cuadernos de Administración*, 31 (56), 81-104.
<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.adcta>
- Kahn, W. y Kram, K. (1994). Authority at work: Internal models and their organizational consequences. *Academy of Management Review* 19 (1), 17-50.
<https://doi.org/10.2307/258834>
- Knights, D. y Willmott, H. (1999). *Management lives: Power and identity in work organizations*. London: Sage.
- Kultalahti, S. y Viitala, R. (2015). Generation Y—challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30 (1), 101-114. <https://doi.org/10.1108/jmp-08-2014-0230>
- Lechner, E. (2002). *Las sombras del mañana. La dimensión subjetiva de la política*. Santiago: LOM Ediciones
- Lopera, I. y Echeverri, J. (2018). Libertad y desarrollo humano en las organizaciones. *Interdisciplinaria*, 35(2), 395-408.
<https://doi.org/10.16888/interd.2018.35.2.9>
- Martuccelli, D. (2015). Crítica de la autoridad factual. Por la administración de los hombres contra la administración por las cosas. *Revista de la Academia*, 19, 13-39.
<https://doi.org/10.25074/0196318.0.14>
- Meza-Pardo, M., Zamora-Poblete, G., y Cox-Vial, P. (2020). Construcción y ejercicio de la autoridad pedagógica: Siete hipótesis desde la perspectiva de profesores chilenos. *Interdisciplinaria*, 37(1), 29-30.
- Munduate, L. y Medina, F. (2004). Power, authority, and leadership. *Encyclopedia of applied psychology*, 10, 91-99.

- Ng, E. S. y Parry, E. (2016). Multigenerational research in Human Resource Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, 1–41. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034008>
- O'Reilly, D. y Reed, M. (2011). The grit in the oyster: Professionalism, managerialism and leaderism as discourses of UK public services modernization. *Organization Studies*, 32 (8), 1079-1101. <https://doi.org/10.1177/0170840611416742>
- Programa de las naciones unidas para el desarrollo, PNUD. (2017). *Desiguales: Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*. Santiago: PNUD.
- Ramos, C. (2009). *La transformación de la empresa chilena: una modernización desbalanceada*. Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of social issues and public policy*, 8(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x>
- Rennstam J. (2012). Object-control: A study of technologically dense knowledge work. *Organization Studies*, 33 (8), 1071–1090. <https://doi.org/10.1177/0170840612453527>
- Scott, W. R. (2008). Lords of the dance: Professionals as institutional agents. *Organization Studies*, 29 (2), 219-238. <https://doi.org/10.1177/0170840607088151>
- Soto, A. (2009). Formas y tensiones de los procesos de individualización en el mundo del trabajo. *Psicoperspectivas*, VIII(2) : 102-119. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol8-Issue2-fulltext-80>.

- Stecher, A. (2012). Perfiles identitarios de trabajadores de grandes empresas del retail en Santiago de Chile: Aportes psicosociales a la comprensión de las identidades laborales. *Psyche* (Santiago), 21(2), 9-20.
- Strauss, A. L y Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, CA: Sage.
- Tixier, P.E. (1988). Légitimité et modes de domination dans les organisations. *Sociologie du travail*, 4, 615-629. <https://doi.org/10.3406/sotra.1988.2429>
- Veltz, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*. Paris: Gallimard
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weller, J. (2001). Procesos de exclusión e inclusión laboral: la expansión del empleo en el sector terciario (Santiago de Chile: CEPAL) Serie Macroeconomía del Desarrollo N° 6.
- Williams, G. (2019). Management Millennialism: Designing the New Generation of Employee. *Work, Employment and Society*, 34 (3), 1-17. <https://doi.org/10.1177/0950017019836891>
- Yopo, M. (2013). Individualización en Chile: Individuo y sociedad en las transformaciones culturales recientes. *Psicoperspectivas*, 12 (2), 4-15. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL13-ISSUE2-FULLTEXT-254>
- Zavala-Villalón, G., y Frías, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3): 1-12. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1377>

ARTÍCULO 3: VÍNCULO SUBJETIVO QUE CONSTRUYEN LOS/AS JÓVENES EN RELACIÓN A LA ORGANIZACIÓN

El tercer artículo que se presenta - “Estrategias de gestión de personas y vínculo subjetivo a las organizaciones: el caso de los trabajadores jóvenes de la industria del retail chileno” – permite responder a la pregunta por los sentidos que emergen en las narrativas laborales de la/os trabajadores jóvenes de la industria del retail en Chile en relación a la organización y las políticas de gestión de recursos humanos.

Para responder a la pregunta de investigación y a los objetivos específicos (N.º 1 y N.º 4), el artículo presenta por una parte, discursos corporativos que emergen a partir del análisis de 2 memorias corporativas de los principales holdings y por otra parte, prácticas efectivas de gestión, que fueron relevadas a partir de la realización de 8 entrevistas a informantes claves que ejercen cargos de gerencia y jefatura en la industria del retail y, de 30 entrevistas a jóvenes trabajadores del retail. A partir de los discursos y prácticas fue posible analizar el modo en que los jóvenes interpretan y construyen significados sobre la empresa y sus prácticas de gestión, construyendo a partir de ello un particular posicionamiento y modalidad de vínculo con la organización.

Este artículo fue elaborado en el marco del compendio doctoral y de la participación de esta doctorante en el Fondecyt 1181041 "Trabajo y construcción de identidades en trabajadores de la industria del Retail en Chile. Estudio en 3 ciudades sobre contextos regionales productivos, narrativas identitarias, formas de reconocimiento, control managerial y organización sindical, contando con el apoyo y tutela del profesor guía Antonio Stecher y, Álvaro Soto, investigador asociado de dicho Fondecyt.

Los resultados revelan un vínculo marcado por el desgaste y por lógicas de transitoriedad, transaccionalidad y desafección. Parte de los hallazgos de este artículo fueron presentados por

Antonio Stecher y Álvaro Soto en el Seminario “La transformación de la industria del retail en Chile, precarización de las experiencias de trabajo y desafíos para la acción colectiva”, organizado por la Universidad Diego Portales, en Santiago de Chile.

El artículo está listo para envío a revista Cuaderno de Relaciones Laborales (Scopus), aprobado por el tutor de tesis doctoral.

Estrategias de gestión de personas y vínculo subjetivo a las organizaciones: el caso de los trabajadores jóvenes de la industria del retail chileno

Pamela Frías, Álvaro Soto y Antonio Stecher

Resumen

Las modalidades de vínculo subjetivo que construyen los/as jóvenes hacia el trabajo están influenciadas por la combinación entre los discursos y prácticas de gestión de personas que las empresas despliegan sobre dotaciones específicas insertas en ciertos procesos de trabajo y formas de empleo; y, las socializaciones y orientaciones culturales previas que dichos jóvenes traen desde la vida social al ingresar al mundo del trabajo. El objetivo de este artículo apunta a identificar los discursos y prácticas de gestión de personas en la industria del retail chileno y analizar las narrativas en torno al vínculo a la organización que dos colectivos de trabajadores jóvenes -profesionales y operarios- construyen en el marco de dichas estrategias de gestión. Para ello se entrevistó a 8 jefaturas de recursos humanos, 30 jóvenes trabajadores y, se analizaron 2 memorias corporativas de grandes empresas de retail. Como resultado, se constata que la organización se vincula a cada uno de esos grupos o segmento de jóvenes trabajadores del retail de forma particular, diferenciada y desigual, lo que incide en el modo en que cada colectivo se vincula subjetivamente a la organización, a través de experiencias marcadas por el desgaste, desafección, transitoriedad y transaccionalidad.

Palabras claves: *gestión de personas, segmentación, jóvenes, retail*

Abstract

The bond modalities that young people build at work are influenced by the combination of discourses and people management practices on specific endowments inserted in certain work processes and forms of employment, and the previous socializations and cultural orientations that these young people bring from social life when entering the world of work. The objective of this work is to identify the discourses and practices of people management in the Chilean retail industry and to analyze the narratives around the bond that young people build with the organization. For this, 8 human resources heads, 30 young workers were interviewed, and 2 corporate reports from large retail companies were analyzed. As a result, it is verified that the organization is linked to each group or segment of young retail workers in a particular, differentiated and unequal way, which affects the way in which each group is subjectively bonded to the organization, through marked experiences by wear, disaffection, transience and transactionality.

Keywords: people management, segmentation, youth, retail

INTRODUCCIÓN

El presente artículo busca contribuir a la comprensión de las modalidades de vínculo subjetivo que establecen los trabajadores jóvenes con el trabajo en la actual sociedad chilena. Como ha sido ampliamente descrito, esas modalidades de vínculo se han visto transformadas en las últimas décadas producto de cambios en los modelos de gestión y organización del trabajo en las empresas (modelos flexibles), así como de transformaciones en las

orientaciones culturales de las nuevas generaciones (individualización) (PNUD, 2002; Soto, Stecher & Frías, 2021; Stecher & Godoy, 2024).

En el estudio a la base del presente artículo se conceptualizó las modalidades de vínculo subjetivo como las tramas de significados que construyen los/as trabajadores sobre su experiencia laboral con relación a tres dimensiones: (i) el sentido de sí mismos en tanto trabajadores, (ii) sus relaciones con otros en el espacio laboral, y (iii) la organización y sus políticas de gestión de RRHH (Frías, Corica & Stecher, 2022). Esas tramas de significación configuran formas específicas de interpretar la experiencia laboral, de orientar la acción en el espacio del trabajo, de definirse a sí mismo como sujeto laboral de un cierto tipo y de posicionarse de un particular modo respecto a las políticas de la empresa.

El presente artículo busca aportar a este campo de discusión a partir de la presentación de los resultados de un estudio empírico que, a partir del análisis de entrevistas narrativas, buscó reconstruir las experiencias y formas de vínculo subjetivo al trabajo de los trabajadores jóvenes de la industria del Retail en Chile. Dicha industria – compuesta por grandes grupos empresariales que administran simultáneamente grandes cadenas de supermercado, tiendas por departamento y tiendas para el mejoramiento del hogar a lo largo de todo el país- se caracteriza por un uso intensivo de fuerza de trabajo joven, así como la implementación en las últimas décadas de importantes procesos de modernización empresarial y flexibilización organizacional (Stecher, 2013; Stecher & Martinic, 2018). El artículo se focaliza en indagar en la tercera dimensión del vínculo subjetivo al trabajo en los trabajadores jóvenes del Retail en Chile, analizando el modo en que dicho grupo interpreta y construye ciertos significados sobre las empresas del sector y sus políticas de gestión de RRHH, y como a partir de ello construye un particular posicionamiento y forma de vincularse a la organización. Con este

propósito se presentan tanto los discursos corporativos, como las prácticas efectivas de gestión de RRHH que despliegan las empresas del Retail sobre sus trabajadores, destacando el modo en que en las empresas del Retail en Chile existe una fuerte segmentación y diferenciación a nivel de las prácticas de gestión de RRHH entre el colectivo de trabajadores jóvenes profesionales que se desempeñan en las gerencias corporativas de los holding, y el grupo de operarios de baja calificación insertos en procesos de trabajo fuertemente estandarizados dentro de las salas de venta o tiendas. Luego de presentar dichas formas diferenciadas y segmentadas de gestión de RRHH, el artículo da cuenta de cómo el vínculo que construyen los/as jóvenes trabajadores con la organización se basa -transversalmente en los dos colectivos- en la experiencia de desgaste asociada a la alta intensidad del trabajo, y como desde dicha experiencia se construye un posicionamiento hacia la empresa marcado por *la transitoriedad, transaccionalidad y desafección*, el cual tiene declinaciones y expresiones específicas en cada uno de los dos colectivos -profesionales del nivel central y operarios de las tiendas- en función de la segmentación de prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) señalada.

El principal aporte del artículo es contribuir a la comprensión de las experiencias y vínculo subjetivo al trabajo de dos colectivos de trabajadores jóvenes empleados en grandes empresas del Retail, a partir de un análisis de las políticas de gestión de personas de las empresas del sector, mostrando el modo como dichas políticas inciden en las formas de vinculación al trabajo de los jóvenes. Dicho aspecto de las políticas de gestión de personas ha sido menos considerado y estudiado en los Estudios del trabajo juvenil.

ANTECEDENTES

La gestión de recursos humanos busca alinear las prácticas de las personas trabajadoras con los objetivos estratégicos de la organización. En términos generales, implica ciclos asociados al ingreso, desarrollo, mantención y salida de un trabajador, entre los que se distinguen procesos tales como el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, gestión del desempeño, compensaciones, bienestar, entre otros.

La gestión de recursos humanos - actualmente llamada gestión de personas - considera conceptos como estrategia y estructura. La estrategia se refiere al plan que las organizaciones adoptan para alcanzar sus objetivos, influenciado por factores como la competencia, el cambio tecnológico y la economía global. Estos factores impactan en decisiones sobre la organización del trabajo, la asignación de recursos y las relaciones laborales. La estructura, por otro lado, se refiere a las relaciones sociales y económicas que dan forma a la organización del trabajo y las relaciones laborales en las sociedades capitalistas, y enmarca las posibilidades de acción para los trabajadores (Hyman, 1987).

Para Ulrich (1997), la GRH es parte de la estrategia del negocio y los profesionales de esta área deben entender dicha estrategia y trabajar con los líderes para asegurar que las prácticas de GRH respalden los objetivos estratégicos. Grugulis (2016) destaca la complejidad de la GRH, su relevancia en el contexto social y económico y la necesidad de adaptar sus prácticas a cada organización.

Las prácticas de GRH tiene implicancias en las condiciones de trabajo, la productividad y en las vivencias de los/as trabajadores (Bolton & Houlihan, 2007), posicionándolos de un cierto modo y devolviéndoles una cierta imagen de sí, que incide o marca las experiencias y modos de vínculo al trabajo (Grugulis, 2016; Taskin, 2022)

Una tendencia actual es la Gestión Diferencial de Recursos Humanos (GDRH), que se caracteriza por la adaptación de prácticas de recursos humanos a las necesidades de los trabajadores, a través de estrategias que apuntan a una mayor personalización, diferenciación y segmentación de estas prácticas (Rivero & Dabos, 2017). La personalización adapta las prácticas de recursos humanos a las necesidades individuales de los trabajadores, mientras que la diferenciación se adapta a las necesidades de diferentes tipos de trabajadores, como aquellos con distintas habilidades o roles (Rivero & Dabos, 2017). La segmentación se refiere a la existencia de diferentes grupos de trabajadores que realizan trabajos de diferente valor para la organización, con distintas condiciones laborales y salariales, vinculadas a factores como la educación, experiencia laboral, género, raza y nacionalidad (Alós Moner, 2008; Rivero & Dabos, 2017). En su conjunto, estas estrategias de GDRH responden a dinámicas y cambios en los mercados laborales y en los modelos productivos propios del trabajo flexible.

El mercado laboral se caracteriza por una segmentación agudizada por la globalización y cambios tecnológicos y económicos, que ha generado nuevas categorías de trabajadores como los temporales, contratistas independientes y empleos precarios (Gilbert & Raulet-Croset, 2017). La modernización neoliberal y la expansión del trabajo proletario del sector servicios han creado empleos formales que, si bien ayudan a salir de la pobreza, son empleos de baja calificación, sin oportunidades de desarrollo, vinculados a estrategias de negocio basadas en costos, con uso de mano de obra barata (Canales, 2022). Las empresas utilizan estrategias discursivas sobre eficiencia y flexibilidad para legitimar esta segmentación y las

formas de relación laboral instituidas, perpetuando desigualdades y precariedad en el trabajo (Gilbert & Raulet-Croset, 2017).

En Chile, la segmentación del mercado laboral juvenil incluye trabajadores de alta calificación que se insertan y desarrollan en buenas condiciones, y en paralelo situaciones de trabajo precario, contratos temporales, trabajo informal, con frecuencia caracterizados por bajos salarios, inseguridad laboral y escasas oportunidades de progreso (Becker, 2022). Esta segmentación genera diferentes categorías de trabajadores que, en el caso del mercado laboral juvenil, desarrolla paralelamente “buenos trabajos” y otros trabajos precarios, con contratos temporales y falta de oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Dicha segmentación impacta negativamente en el bienestar económico y social de los jóvenes, generando pobreza, inestabilidad laboral y limitado acceso a educación y desarrollo profesional (Becker, 2022).

En el sector servicios en general, y retail o comercio en particular, se aprecia también esa GDRH, vinculada la existencia de diferentes colectivos de trabajadores con condiciones, formación e inserciones diferenciadas (Frías, Corica & Stecher, 2022) en procesos de trabajo de diferente tipo que da lugar a una gestión segmentada. Las prácticas de GRH del sector servicios y en particular, de la venta minorista a gran escala – donde las jefaturas de recursos humanos enfrentan desafíos asociados a la gestión de una fuerza laboral diversa y distribuida en diferentes roles, funciones y ubicaciones - no han sido objeto de una extensa investigación académica (Miller, 2006, en Bolton & Houlihan, 2007).

En la industria del Retail, los jóvenes se enfrentan a estrategias laborales flexibles que abarcan contratos atípicos, horarios variables y multiplicidad de tareas, junto con evaluaciones enfocadas en la responsabilidad individual. Estas prácticas, combinadas con mecanismos de supervisión, vigilancia y control directo, limitada participación en las

decisiones y, desgaste físico, configuran un entorno laboral -especialmente a nivel de las tiendas y salas de venta- de corte neofordista que carece de incentivos para el desarrollo profesional y la autonomía (Gálvez et al., 2009; Stecher et al., 2010). Las continuas adaptaciones en las estrategias de gestión apuntan a controlar y aprovechar la mano de obra joven, percibida como fácilmente reemplazable, sin grandes inversiones por parte de la empresa en materias de formación y desarrollo, tendría consecuencias a nivel de rotación y compromiso de los trabajadores (Edgell & Granter, 2020; Stecher & Godoy, 2024).

En el sector servicios²³, especialmente en Retail, se pueden distinguir varias categorías de trabajo según su naturaleza, el papel del cliente, la tangibilidad de los resultados y las habilidades necesarias (Grugulis, 2013; Haynes & Grugulis, 2013). Así, por ejemplo, se han identificado trabajadores de transición (generalmente a tiempo parcial sin intención de hacer carrera en el sector), trabajadores principales (a tiempo completo con aspiraciones de carrera, pero sin ambiciones gerenciales) y buscadores de carrera (con ambiciones gerenciales en el comercio minorista) (Esbjerg, Buck & Grunert, 2010; Martinic & Stecher, 2020). Dubet y Martuccelli (2000) describen dos colectivos laborales en el comercio, basándose en el estatus de empleo, la autonomía y los ingresos. Los trabajadores de bajo nivel de calificación, que suelen realizar labores operativas en tiendas y supermercados, experimentan un trabajo sin autonomía, de bajos ingresos e inestabilidad, y de estancamiento (Durand, 2011), frente a quienes se suele aplicar una GRH hard (Bolton & Houlihan, 2007). Por otro lado, en la misma industria, hay trabajadores con mayores ingresos que dependen de las prestaciones

²³ El sector servicios - en el cual se encuentra la industria del retail - es aquel en el que trabaja la mayoría de las personas en países desarrollados y también en Chile, destacando por ser un sector significativo, diverso y problemático (Grugulis & Bozkurt, 2011). Desde los años 90, la globalización minorista se ha intensificado tras la presencia de grandes y modernos holdings empresariales que administran cadenas de supermercados, tiendas por departamento, tiendas para el mejoramiento del hogar, constituyendo una industria de creciente interés (Coe & Wrigley, 2018; Stecher, 2012).

realizadas, con un contrato de trabajo indefinido, alta autonomía y flexibilidad horaria, como es el caso de ingenieros, consultores y otros especialistas, frente a quienes se suele aplicar una GRH soft (Bolton & Houlihan, 2007). Estos profesionales de alto nivel de calificación y ocupación, que generalmente trabajan en oficinas corporativas, experimentan el trabajo como una experiencia de vida tan interesante como las relaciones que sostienen fuera del trabajo (Dubet y Martuccelli, 2000).

Una industria emblemática del sector servicios en Chile es el retail, subsector del comercio constituido por grupos empresariales que gestionan grandes cadenas de tiendas por departamento, tiendas para el mejoramiento del hogar, supermercados y otros locales especializados (Calderon, 2006; Stecher, 2012). En esta industria suele emplearse – a nivel de las tiendas- mano de obra de baja calificación y bajo costo, mayoritariamente jóvenes y mujeres, constituyendo una de las formas de inserción de dichos colectivos al mercado laboral (Ghiardo y Canales, 2018; Guiamet, 2012). Respecto a los trabajadores jóvenes se distinguen dos grupos: los profesionales en áreas del *core business*, y los que trabajan en tiendas y supermercados, principalmente en labores operativas de orden, reposición, caja, venta y servicio al cliente (Frías, Corica & Stecher, 2022). Más allá de sus diferencias, ambos colectivos portan orientaciones culturales más individualizadas, que dan cuenta del cruce entre condiciones estructurales asociadas a los empleos que ofrece la industria del retail y, los referentes socio-simbólicos del Chile actual asociados a los procesos de modernización neoliberal e individualización cultural (Garretón, 2013; Soto, Stecher & Frías, 2021; PNUD, 2002).

Considerando lo expuesto hasta aquí, resulta relevante comprender las formas de GRH utilizadas para cada grupo o colectivo de trabajadores y el modo en que éstos responden a dichas prácticas de gestión, construyendo ciertos vínculos hacia la organización. Lo anterior, entendiéndolo que las prácticas de GRH no son neutras e interpelan, posicionan y devuelven a los trabajadores una imagen de sí, influyendo tanto en los modos en que éstos narran su experiencia de trabajo en esta industria como en las formas en que construyen significados sobre las empresas en el contexto de y en respuesta a las prácticas de GRH.

Es posible analizar el vínculo entre la organización y las personas que trabajan en ella a partir de las atribuciones y posicionamientos frente a las prácticas de GRH, las cuales transmiten ciertos mensajes del empleador al trabajador, frente a las cuales los/as trabajadores pueden estar de acuerdo o en desacuerdo abriéndose la posibilidad que exista divergencia de percepciones entre los/as trabajadores sobre las prácticas de recursos humanos (Wang et al, 2020). Los/as trabajadores pueden apreciar y comprometerse con las iniciativas que promueven las áreas de gestión de recursos humanos, pero también, pueden mostrar rechazo o cinismo (Grugulis, 2016), este último entendido como una forma de desidentificación en la que los trabajadores se distancian emocionalmente de su trabajo debido a la brecha entre las expectativas de la empresa y lo que pueden lograr, manifestándose en apatía, hostilidad y resistencia (Fleming & Spicer, 2003;2007).

Estudios en Chile indican que las decisiones empresariales para impulsar a los trabajadores hacia los objetivos organizacionales generan distintos niveles de entusiasmo (Majluf, 2011).

Un estudio con trabajadores de tiendas de retail en Chile identificó sentimientos de autorrealización y desarrollo laboral, pero también un distanciamiento crítico y reflexivo sobre la industria, junto con malestar y sufrimiento por el desgaste físico y emocional

(Martinic & Stecher, 2020). Según los autores, en el retail se forman experiencias sociales que reflejan diferentes formas de relación con el trabajo, que varían según la calificación de los trabajadores y sus anclajes estructurales (Martinic & Stecher, 2020). Factores externos, ideológicos y de socialización contribuyen a la comprensión de las representaciones de sentido atribuidas al trabajo (Pereira, 2012, en Corredor y Páramo, 2017).

METODOLOGÍA

Se empleó una metodología cualitativa, exploratoria y descriptiva para entender cómo los trabajadores jóvenes de la industria del Retail en Chile construyen particulares significados sobre las políticas de gestión de RRHH y a partir de ello se posicionan y vinculan a las empresas. El estudio se basó en dos ejes: Por una parte, en el análisis de las prácticas de gestión hacia los jóvenes trabajadores del retail, a partir del acercamiento a informantes claves y a memorias corporativas de las Empresas del sector. Por otro lado, se buscó comprender las modalidades de vínculo subjetivo que los jóvenes expresan hacia las empresas a partir de las narrativas que despliegan en torno a su trabajo y en las cuales dan cuenta de su particular perspectiva y experiencia laboral (Krause, 1995).

Para la reconstrucción de los discursos y prácticas de gestión de las empresas se revisaron dos memorias corporativas de los dos holdings del sector servicios más relevantes en Chile en términos de su tamaño y se entrevistaron en calidad de informantes claves a 8 cargos de gerencia y jefatura del sector. Para la reconstrucción de los significados y el vínculo subjetivo a las empresas se realizaron entrevistas narrativas a 30 jóvenes trabajadores de 21 a 33 años. Se buscó variabilidad en la muestra de jóvenes considerando factores como nivel de educación, puesto, género y responsabilidades familiares, ya que son esenciales para entender

sus experiencias laborales (Elchardus y Smits; 2006; 2008; Nielsen et al., 2013). De los jóvenes entrevistados, se distinguieron dos colectivos: 9 profesionales de alta calificación con contratos de tiempo completo que trabajan en oficinas corporativas del holding y 21 jóvenes de baja calificación, mayormente con responsabilidades familiares e insertos en distintos puestos del proceso de trabajo dentro de las tiendas. Todos tenían al menos 6 meses de experiencia en la industria del retail. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas para las jefaturas las que fueron analizadas a partir de un análisis de contenido cualitativo. A los trabajadores se le realizó entrevistas narrativas en profundidad las que fueron analizadas con un modelo de análisis narrativo temático (Kohler Riessman, 2008). A partir de la puesta en relación de las políticas de gestión de las empresas con las narrativas de los trabajadores se reconstruyó inductivamente las principales características del vínculo subjetivo de los jóvenes trabajadores a las empresas del Retail y sus políticas y prácticas de gestión de RRHH.

Las entrevistas y la revisión se realizaron virtualmente entre julio y noviembre de 2020. Siguiendo un muestreo por conveniencia, se accedió a gerentes de recursos humanos y a jóvenes trabajadores del retail. Todos los participantes estuvieron informados sobre el propósito de la investigación y consintieron su participación. Las entrevistas, que duraron alrededor de 80 minutos, fueron grabadas para su posterior transcripción y análisis.

RESULTADOS

En una primera sección se da cuenta de las prácticas de gestión de RRHH de las empresas del retail distinguiendo entre el discurso corporativo unitario y las prácticas efectivas caracterizadas por una fuerte segmentación entre los trabajadores profesionales del holding

y los trabajadores operarios de baja calificación de las tiendas. En una segunda sección, se reconstruyen las experiencias laborales de los trabajadores jóvenes entrevistados y las principales características del vínculo subjetivo - *transitoriedad, transaccionalidad y desafección* - que construyen hacia las empresas en respuesta a las políticas de gestión de RRHH, considerando en ello tanto sus aspectos comunes transversales, como ciertas diferencias en función de la pertenencia a cada uno de los dos colectivos señalados.

1. Las estrategias de gestión de RRHH en las empresas del Retail: entre la unidad del discurso corporativo y la segmentación de las prácticas efectivas

El análisis de la información permite identificar una tensión fundamental respecto de las prácticas de gestión de personas en el retail. Por una parte, se observa una estrategia declarada en los discursos corporativos de carácter unitario respecto de la empresa, en la que se enfatiza el talento como eje articulador de la estrategia. Por otra parte, se observa una estrategia efectiva o real en la industria del retail en Chile, caracterizada por una evidente segmentación basada en dos colectivos diferenciados, a saber, los jóvenes profesionales que trabajan en el holding y, jóvenes trabajadores de tiendas y supermercados.

Un discurso transversal y unitario

En términos generales, los discursos corporativos enfatizan una estrategia que pone en el centro no solo a los clientes, sino también a los trabajadores, entendiendo que éstos serían indispensables para el logro de los objetivos de la compañía. Si bien se alude a los/as

trabajadores de distintas maneras – como colaboradores, talentos o personas – en las distintas empresas de retail destaca una estrategia declarada, genérica, unitaria y transversal, asociada a la atracción y desarrollo de talentos: personas altamente motivadas e hiper comprometidas, generalmente asociadas a perfiles juveniles:

El centro del modelo de negocio de [la empresa] está en los clientes, pero para cumplir con la promesa de valor es indispensable una cultura que promueva y mueva a la Compañía en esa línea (...) es fundamental contar con colaboradores motivados, comprometidos con la entrega de un servicio de calidad a los clientes (...) Por ello, la Compañía está interesada en atraer y retener al mejor talento y buscar a jóvenes que estén comprometidos con gestionar un modelo de negocio sostenible (Memoria Corporativa, Empresa 1)

Los discursos corporativos declaran el interés de la empresa por la motivación e hiper compromiso de los/as trabajadores, apelando además a la diversidad de talentos como un aspecto clave para responder a la estrategia. En esta línea, el perfil de trabajador/a ideal es diverso, digital, motivado (con pasión, dinamismo y capacidad resolutiva) hiper comprometido y multifuncional (autónomo y flexible), siendo este último aspecto un elemento fundamental considerando las recientes transformaciones de la industria:

el retail básicamente es hoy día vendemos vasos, mañana vendemos seguros, pasado mañana vendemos canoas, y al final va girando en torno a lo que se vende, entonces esa flexibilidad también ha ayudado a un perfil

de, de profesionales que tuvieran esa capacidad de ir adaptándose y con rigurosidad seguir trabajando con harto tesón (Informante clave 2)

Estos atributos son reforzados en los discursos corporativos a través de valores organizacionales declarados como prioritarios, o bien, a través de competencias que definen como fundamentales, que sitúan al trabajador como una persona emprendedora y responsable del negocio, o con “mentalidad de dueño”, como propone la Empresa 1, como una forma de traspasar las preocupaciones comerciales del negocio bajo un atributo requerido: *Cuida a sus clientes, equipos, proveedores, recursos, mercadería, lugar y elementos de trabajo; se apropia de los desafíos, cumple sus compromisos y responde por sus actos siempre de forma ética; Promueve la productividad y eficiencia, cuidando la reputación y sustentabilidad de sus marcas.*

Como se anticipaba, algunos discursos corporativos relevan la digitalización como un atributo clave - considerando las recientes transformaciones de la industria – para enfrentar los desafíos futuros, que estaría presente en personas de mayor calificación y de carreras vinculadas específicamente a la tecnología, como señala la Empresa 2: *Redoblamos nuestros esfuerzos en atraer y desarrollar talento, con un particular foco en personas con fuerte formación en tecnología, en desarrollo de soluciones digitales, gestión de datos, y logística.* Como parte de la estrategia de atracción y retención de talentos que se declara, el desarrollo profesional y bienestar integral de los colaboradores emergen como aspectos claves, refiriendo al talento y cultura como los pilares de dicha estrategia. Así, para la Empresa 2, el talento se desarrollaría a través de la entrega de herramientas que potencien habilidades

personales y profesionales, en “*un espacio de desarrollo integral, que valore y reconozca los logros, méritos, desempeño y competencia de los colaboradores (...) donde las personas puedan diseñar sus planes de crecimiento profesional*” (Empresa 2).

A lo anterior, los informantes claves entrevistados declaran como estrategia central la actividad de las jefaturas y el desarrollo del liderazgo, no solo fundamental para la retención sino también como espacio de amortiguación frente a la dureza e intensidad de la experiencia de trabajo en el sector:

La gente, lo que te quiero transmitir es que está dispuesta a tener una jornada larga, está dispuesta a que le paguen el mínimo, está dispuesta a tener trabajos rutinarios, pero no está dispuesta a que se la pase a llevar, que la traten mal, a que sea discriminada, a que tenga liderazgos autoritarios. O sea, la gente no está dispuesta a pasarlo mal en el trabajo, la gente ya no tolera, no está tolerando esos jefes (Informante clave 4)

Sin embargo, detrás de ese discurso unitario y homogéneo que emergen en las memorias corporativas, los informantes claves revelan una gestión basada más bien en la segmentación, identificando ciertos colectivos que, a grandes rasgos, se distinguen no solo por el espacio de trabajo en que se desempeñan (oficinas del holding o, tiendas y supermercado) sino también, por su nivel de calificación y ocupación:

(...) los retails se organizan mediante lo que es una administración central, ahí están las distintas áreas especialistas y las áreas comerciales ... un trabajo con condiciones de normalidad, un horario definido, qué sé yo, de lunes a viernes. En esos grupos, en esos equipos confluyen una cantidad

de profesionales (...) Pero no es tan representativo, digamos, del mundo del retail que se da en las operaciones, y con eso me refiero a las tiendas, donde confluyen, una gran cantidad de grupos humanos muy heterogéneos, muchos jóvenes, pero son mundos distintos y son realidades distintas. Eh, el perfil de la persona que trabaja en una administración central de un retail es una persona que tiene cierta escolaridad, probablemente ya ha terminado sus estudios superiores, jóvenes afines a las carreras de la psicología, ingeniería comercial, ¿ya? pero profesionales, esa es como la distinción. En cambio, en el retail en lo que es la atención directa a público, ahí confluye un mundo de jóvenes que están estudiando, que buscan en el retail, flexibilidad horaria, la posibilidad de poder compatibilizar sus estudios con un trabajo y otros que probablemente no tienen estudios o no están estudiando, que buscan en el retail una posibilidad de desarrollarse laboralmente (...) son dos mundos distintos

Como se constata en la cita, parte de la estrategia apunta a dotarse de perfiles de trabajadores de alta calificación (formación profesional) y bajo costo comparativo (recién egresados o baja experiencia, en sus primeros trabajos), en el caso de quienes trabajan en las oficinas corporativas del holding; y, de jóvenes, en el caso de las tiendas, con trayectorias educativo-laborales disímiles que en su mayoría buscan flexibilidad, frente a lo cual la empresa ofrece flexibilidad contractual, siguiendo la estrategia de empleos de baja calificación y bajos costos.

A continuación, se describe las estrategias efectivas y las prácticas de gestión de recursos humanos utilizadas en relación a la segmentación, en base a los colectivos de jóvenes trabajadores identificados

La estrategia efectiva respecto de los/as jóvenes profesionales que trabajan en las oficinas corporativas del holding

El holding se centra en la contratación de trabajadores altamente cualificados, a menudo jóvenes y con poca experiencia, especialmente aquellos con perfil STEM de universidades reconocidas. Muchos se unen al holding como primer empleo, en roles clave para la industria. A pesar del riesgo de que otras industrias los recluten, apuestan a la formación atractiva o semillero, como estrategia de retención:

En términos de administración central yo siento que [Empresa 1] y [Empresa 2] especialmente tenían un, un rol como un poco en las industrias, empresas modelo de Chile, eran bien valoradas, tenían como un cierto, se hablaba un poco de semillero, en general nos venían a sacar gente para que tomen posiciones en otras empresas de menor magnitud porque se hablaba que había mucho rigor, mucho esfuerzo, mucha estrategia y un sinnúmero de otras características que hablaban de una buena, una buena formación (Informante clave 2)

La estrategia se enfoca en mejorar la experiencia laboral: las organizaciones atraen a jóvenes con propuestas de desarrollo, incluyendo marca empleadora, planes de carrera y formación

(Memoria corporativas, Empresa 1 y Empresa 2). Los jóvenes, a cambio, aprovechan estas oportunidades para adquirir experiencia. El escenario laboral para estos profesionales jóvenes se caracteriza por prácticas de trabajo desgastantes, con condiciones de empleo estables (contrato indefinido²⁴), con salarios de mercado y cargos orientados por objetivos. Profundizando en los sistemas y dispositivos instalados de gestión de los/as jóvenes profesionales, tal como se ha adelantado, la mayoría de los esfuerzos se orientan a la atracción de talento. Las estrategias utilizadas son estudiadas por la industria, para entender qué atrae a cada colectivo y en base a ello, generar una propuesta de valor diferenciada, como señala Informante clave 3: *“Por ejemplo, al joven talento profesional le atrae la sustentabilidad, reconocimiento de la empresa y cercanía al hogar”*.

Los procesos de ingreso en este colectivo de jóvenes están asociados a un esfuerzo activo por parte del holding, que potencia su marca empleadora, utilizando diversos espacios de reclutamiento y selección - ferias laborales, *head hunting*, uso de inteligencia artificial - denotando cierta especialización, estandarización y preocupación por las personas que se integrarán a la organización.

Sí, yo creo que tienden a ser distintos por el grado de especialización, porque los sistemas, digamos, para atraer talento son distintos. En el caso de a nivel profesional, hay plataformas, LinkedIn, portales de empleo, la misma empresa tiene un portal (...) y ahí lo que se busca es la formación,

²⁴ El artículo 22 del código del trabajo refiere a que la duración de la jornada ordinaria de trabajo no excederá las 45 horas semanales, quedando excluidos de dicha limitación personas con facultades de administración, quienes no trabajan con fiscalización superior inmediata y aquellos contratados que prestan servicio en su propio hogar o en un lugar elegido por ellos, entre otros que no ejercen funciones en el local de establecimiento, como sería el caso de los/as jóvenes que trabajan en las oficinas del holding

la especialización. Y ahí hay un proceso formal, de... probablemente de mayor rigurosidad desde el punto de vista de la selección, ya sea entrevista, una serie de entrevistas, aplicación de tests. (Informante clave 4)

Las empresas se apoyan en instrumentos y plataformas que les permite diferenciar los cargos de entrada y hacer seguimiento de las etapas del proceso, así como también se orientan a la búsqueda y calce con las especificaciones del cargo. Así también, ofrecen capacitación y evalúan el desempeño de jóvenes profesionales para identificar talentos y ofrecer retroalimentación. Se promueve la movilidad interna, especialmente en perfiles tecnológicos y comerciales, permitiendo a profesionales con buenas evaluaciones de desempeño avanzar en sus carreras. Sin embargo, las estructuras verticales a veces limitan las posibilidades de movilidad y algunos encuentran poco atractiva la proyección o desafío, como es el caso de Paulina:

(...) tampoco existe una estructura como que te ayude mucho a avanzar verticalmente, sí horizontalmente... por ejemplo, mi jefa directa es la subgerente, como que en el fondo o sea saltar de ahí, de mi cargo salta al tiro a alguien que lleva 15 años en la empresa, que o sea en el fondo no existe como mucho ese intermedio o esa posibilidad de ir como ascendiendo.

En relación con los procesos de mantención, tales como las compensaciones, beneficios y clima organizacional, es importante señalar que en las memorias corporativas no hay

referencia a estas prácticas y, en el caso de los informantes claves, se indica que las compensaciones buscan ser competitivas a nivel de mercado. Para los/as jóvenes profesionales, los bonos son especialmente valorados ya que operan como multiplicadores del sueldo e incentivan la retención.

La estrategia efectiva respecto de los/as jóvenes de baja calificación que trabajan en tiendas y supermercados

Los informantes claves reconocen que los perfiles de trabajadores de tiendas y supermercados son habitualmente de baja calificación – escolaridad media completa, sin estudios técnicos o bien, con estudios en curso – que serían afines al tipo de trabajo que se ofrece y a las condiciones en que se realiza (mala remuneración), existiendo cierto acomodo entre oferta y demanda de trabajo. El trabajo ofrecido es descrito por los informantes claves como básico, de baja especialización y de alta rotación, la que parece asumirse como consecuencia inevitable de la estrategia de la empresa en este segmento. Quienes trabajan en tiendas y supermercados suelen tener un trabajo de cara al cliente, altamente protocolizado e intenso, a cambio de bajas rentas. Como plantea Informante clave 6: *“la verdad es que no necesitai ser físico cuántico pa ser un buen ordenador, o sea rápidamente le podis agarrar el ritmo (...) El tema del contacto con los clientes, claro, es desgastante”*

Adicionalmente, la empresa exige polifuncionalidad, la que presentan a los/as trabajadores bajo un discurso de empleabilidad, como señala Informante clave 7, *“estamos evolucionando como de un modelo mucho más segmentado y especializado de cargos a un modelo que integre una visión mucho más multifuncional y que es algo que nosotros estamos convencidos*

que además te va a subir mucho más la empleabilidad”. Lo anterior posiblemente se vincula a las fuertes demandas organizacionales de eficiencia y disminución de la dotación, como señala Informante clave 5: “: “(...) estamos con unas campañas de planes de retiros voluntarios, nos dimos cuenta que podemos hacer, las mismas funciones que hacíamos antes con menos personas, yo creo que esa es la visión que tiene un poco la, la empresa y hemos ido reduciendo”.

El acuerdo entre la empresa y estos jóvenes se basa en proporcionar empleo inicial con estabilidad, salario y beneficios²⁵, a cambio de alta disponibilidad, polifuncionalidad y desgaste. Sin embargo, y muy distante de los discursos declarados antes analizados, se ofrece un bajo salario e incertidumbre laboral, dada la constante renovación tecnológica que se explica por la estrategia de gestión centrada en reducir costos y buscar la automatización de procesos, clave para entender la relación entre la organización y los jóvenes empleados y cómo éstos perciben la empresa.

es un empleo de inicio, porque es un empleo fácil de conseguir, porque probablemente van, los buscan cerca de sus casas, porque el amigo se metió, porque la entrevista no es tan difícil, porque puedo andar con mis tatuajes, porque elegí trabajar los fines de semana porque en la semana estudio, porque puedo almorzar, tenis [sic] buses de acercamiento, es una pega que todos pueden hacer, no requieres tantas habilidades, podís [sic] conversar con tus compañeros, me imagino que también se arman grupos

²⁵ Para algunos jóvenes, la posibilidad de trabajar sin renunciar a elementos de sus identidades juveniles – como llevar tatuajes, compartir y conversar distendidamente con colegas en las tiendas, organizar salidas con otros/as, poder optar a cierta flexibilidad horaria – puede ser percibido como un beneficio, aun cuando ello no esté asociado a un salario directo que entregue la organización

de carrete (...) son trabajos más temporales, ya la gente no busca generar carrera, son trabajos que quizás no tuvo otra opción, quizás, eh, estoy buscando pega, mientras tanto (...). Están dos años y se van (Informante clave 2)

Los informantes destacan la baja calificación de los jóvenes y sus limitadas oportunidades laborales en el mercado laboral. En la actividad cotidiana las jefaturas se enfrentan a la tensión entre administrar un perfil laboral ideal y los perfiles reales accesibles dadas las condiciones de trabajo ofrecidas, así como a la permanente incertidumbre dada la posibilidad de recortes y desvinculaciones que han marcado a la industria en los últimos años. Las condiciones de empleo de estos jóvenes varían, con horarios flexibles que pueden incluir cualquier día de la semana, en turnos de mañana, tarde o noche, lo que a veces dificulta la conciliación de la vida laboral y familiar.

Independientemente de la modalidad de trabajo y jornada, el trabajo para este colectivo de jóvenes suele ser un trabajo rutinario (mecanizado, de tareas simples y operativas, jerárquicamente estructuradas y retroalimentadas para adecuarlas a la demanda de trabajo), intenso (trabajo con componente físico), desgastante, de alto costo personal, de corto plazo o de paso, considerando los bajos sueldos (con algunas excepciones en (trabajadores de áreas de ventas y trabajadores que ejercen supervisión) y las escasas proyecciones. Tal como señala Informante clave 8: *“yo te estoy hablando de 12 años pa llegar a ganar esa plata ... no es la tómbola del dinero, sino que tenís [sic] que esforzarte no más, o sea, hay harto esfuerzo realmente y agota un montón por el tema de los horarios (...) mucha gente se aburre no más y se va”*.

Los sistemas de gestión de personas implementados implican para este colectivo un proceso de reclutamiento poco selectivo, basado en referencias de empleados actuales y bases de datos de trabajadores antiguos. Los informantes clave indican que los jóvenes "llegan solos". La empresa confía y se beneficia de una amplia disponibilidad de mano de obra, lo que justifica una breve entrevista enfocada en habilidades blandas, que lleva a la contratación e ingreso inmediato. Se buscan atributos específicos en tiendas según el área, como en servicio al cliente donde se prefiere a las mujeres por su cordialidad, resolutivez y autocontrol. El reclutamiento se centra en actitudes y desempeño laboral, además de buscar un propósito que motive a los empleados y disminuya los riesgos de rotación, como el estudio o las responsabilidades familiares.

En cuanto a los procesos de formación, si bien la empresa – a través de sus memorias corporativas – enfatiza la inversión en acceso a capacitación, ésta aparece como algo irrelevante en los/as jóvenes, percibida como poco efectiva o en temas no vinculados directamente a la tarea. Sobre una base formal de acceso a ciertas capacitaciones (sin elección de contenidos, a diferencia de los/as jóvenes profesionales), operan mecanismos informales de aprendizaje, habitualmente mediado por pares, con foco en aprender rápidamente las tareas asociadas cargo, como señala Florencia, cajera de 27 años: *“Claro, otra cajera con más años de experiencia me la pusieron ahí para que yo estuviera viendo cómo se hacía porque yo tenía cero experiencia en caja. Entonces, claro, ahí te van enseñando, estuve un día así, como una semana (...) y al otro día como instálate y ya lo leones al tiro, ya hazlo, así se aprende”*

Por otra parte, la gestión del desempeño apunta a la verificación del cumplimiento de los estándares de trabajo, de modo de identificar posibles desvíos al respecto. Esta evaluación suele ser formal y de carácter anual, y en algunos casos más frecuente e informal, donde las jefaturas evalúan también aspectos como la asistencia, puntualidad y atención a clientes.

Respecto a las posibilidades de hacer carrera, los informantes claves refieren transversalmente una transformación en la industria, aludiendo a un Retail que en sus inicios y hasta comienzos del año 2000 se caracterizaba por sus ofertas de carrera; pero que actualmente no ofrece ya esa posibilidad. Para los/as jóvenes hacer carrera no parece ser algo alcanzable en el corto plazo y los incentivos serían insuficientes, ya que se accedería a puestos de mayor responsabilidad, pero de bajas rentas, como señala Fanny, que trabaja en servicio al cliente: *“no son muchas más po. Por ejemplo, 400... casi 500 lucas, y un jefe no sé po, 600, 700, es como 200 lucas más, o 100 lucas más, y la responsabilidad y la pega es mucha más. Entonces...de repente hay que ver si es que vale la pena”*.

Los jóvenes con menor calificación valoran la posibilidad de recibir aportes, beneficios y bonos adicionales (AFP y comisiones) al salario, pero muestran disconformidad con la insuficiencia y variabilidad de las rentas. El salario emocional es un factor importante para ellos, y las empresas consideran clave su gestión por parte de las jefaturas mediante un buen trato y ambiente de trabajo.

II. Experiencia laboral y modalidades de vínculo subjetivo de los trabajadores jóvenes a las empresas y sus prácticas de gestión

Para entender el vínculo que construyen los jóvenes trabajadores a las empresas del retail y sus políticas de gestión, es preciso relevar previamente una experiencia transversal a los diferentes tipos de trabajo y de trabajadores identificados, que refiere al punto de mayor coincidencia entre la estrategia declarada por las empresas y las experiencias concretas de los y las jóvenes: la alta intensidad y el desgaste del trabajo cotidiano, tanto a nivel del holding como de las tiendas. La oferta de valor del retail en términos del dinamismo, intensidad, no aburrimiento y desafíos permanentes que ofrece, se experimenta como una exigencia ineludible para los jóvenes, que rápidamente se traduce en una experiencia compartida de fuerte desgaste.

La modalidad de vínculo con la organización está atravesada por esta experiencia previa condicionante de intensidad y ritmo que todos reconocen en los procesos de trabajo de esta industria y que se experimenta en diversos grados – inicialmente como dinamismo y luego, bajo experiencias ligadas a la presión y cansancio. Como señala *Alejandra, 32 años, profesional*: “Creo que no es para todo el mundo porque sí involucra mucho estrés, mucho de que tú estai [sic] haciendo algo y “oye, necesito esto para ahora urgente” o bien como plantea *José, 26 años, profesional*: “(...) todos los días hay un incendio, sí es muy exigente, todo es para ayer, todo es muy rápido”. La condición de *desgaste*, refiere a la alta demanda tanto física como psicológica asociada al proceso de trabajo en que se desempeñan los distintos colectivos de jóvenes, que parece ser mayor bajo la pandemia de COVID 19, como refleja *Edgar, 26 años, atención en servicio al cliente, supermercado*: “(...) o sea, más que nada era eso, el desgaste que uno tiene porque este año somos pocos, pero fuera de eso...claro, son muchos clientes como para dos personas”.

En relación a los/as jóvenes que trabajan en tiendas y supermercados, en ciertas posiciones – en especial aquellas vinculadas al trabajo comisionista – la presión por las metas se traduce en desgaste que marca la experiencia de trabajo y el vínculo con la organización y sus políticas de gestión, como plantea Daniel, vendedor integral de tienda: *“porque todo el día nos están hinchando bastante con los números, si no se cumplen los números, no hay lucas, y los jefes igual nos presionan bastante, mucha presión. Hay gente que no puede trabajar así y se ha ido”*

Para los/as jóvenes que desempeñan tareas vinculadas a la operación en tiendas – en cajas, bodegas, entre otros – el desgaste se experimenta y adquiere un componente físico y/o emocional que parece mayor al de sus pares que trabajan en las oficinas corporativas del holding. Para Lucas, cajero de supermercado: *“El trabajo en la caja igual es agotador, aunque tú lo veas como que uno está sentado y está moviendo los brazos todo el rato; pero te cansa como psicológicamente”*

El desgaste asociado al trabajo en el retail lleva a pensar a los mismos jóvenes que se trata de un trabajo temporal y transitorio, solo para algunos que reúnan los atributos físicos que requiere el trabajo, como expresa Carolina, 23 años, reponedora: *“no cualquiera va a dar o va a rendir (...) todos los días nos llega, y tenemos que sacar mercadería entonces, tampoco son cajitas que pesan dos kilos, o sea, tenemos cajas que llegan a pesar 25 kilos...Entonces es un trabajo que es duro po”*

Para los/as jóvenes profesionales que trabajan en las oficinas corporativas del holding, si bien el desgaste no siempre es físico, en algunos casos logra expresarse en el cuerpo a través de la somatización. Al igual que para los/as jóvenes que desempeñan tareas vinculadas a la

operación en tiendas, para los/as jóvenes profesionales que trabajan en las oficinas corporativas, el desgaste o bien, la experiencia de un trabajo agotador conduce a una proyección laboral temporal y acotada, como señala Andrea, 26 años, joven profesional: “(...) *este training de, de sacarnos tanto el jugo, creo que es una buena escuela pa estar un par de años, no sé pa toda la vida, es un poco agotador pa toda la vida*”.

Una diferencia entre ambos colectivos de jóvenes, es que la experiencia de desgaste es constante en los/as jóvenes operarios de tiendas y supermercados, mientras que, para algunos jóvenes profesionales, el desgaste parece más fluctuante o circunscrito a ciertos periodos del año o situaciones sociales o globales más amplias, como el estallido social y pandemia.

Sobre esta condición y base común de desgaste, los/as jóvenes de ambos colectivos construyen un tipo de vínculo con la empresa que se caracteriza por 3 ejes: la *transitoriedad*, la *transaccionalidad* y la *desafección*. Si bien se trata de ejes transversales, éstos se manifiestan de manera diferente en los dos grupos surgidos de la segmentación de estrategias de GRH: los profesionales del retail y los trabajadores de tienda.

Transitoriedad

En términos generales, el eje de la transitoriedad refiere a jóvenes – tanto profesionales como operarios – que están de paso, aspecto que comparten ambos colectivos, pero con declinaciones diferentes en relación a la gestión de RRHH antes descrita.

Para los/as jóvenes profesionales, las proyecciones de carrera ascendente ofrecidas no son atractivas, ya que los niveles de responsabilidad, la hiperconexión y agotamiento que perciben, implicaría altos costos personales, que no quisieran a futuro. Así, la experiencia percibida en otros – en particular, como perciben a sus jefaturas – lleva a anticipar un

desequilibrio en términos de vida y trabajo, que, si bien se acepta en el corto plazo, no se quiere tener en el mediano o largo plazo, como señala Karina, 24 años, profesional y, Daniel, 28 años, vendedor integral de tienda, respectivamente:

(...) no sé, veo a los gerentes, subgerentes que en verdad no tienen vida, pa mi no tienen vida, o sea, yo veo que están conectados desde las 8 de la mañana hasta las 3 de la mañana y no sé, como que no, están todo el día mandando mails, o sea, a mí me llegan mails todo el fin de semana (...) no sé si son muy apasionados por su trabajo, pero en general como que, bueno, el retail nunca para, o sea, trabajamos de lunes a domingo, y la página trabaja todo el día, entonces igual es como, muy agotador en general. Ahora yo siento que tengo como toda la energía, entonces no tengo como ese problema. Pero no sé si me veo como los gerentes, por ejemplo, como realmente trabajando todo el rato, sin parar, como que no sé, no sé si me veo así (Karina, 24 años, profesional)

no me gusta mucho el trabajo en realidad, con la gente, la presión, el tiempo que hay que dedicarle, por eso estoy estudiando en este caso, para salir de este, de este ámbito de trabajo. Siento que igual es estresante dentro de lo poco que trabajo (...), yo no veo como una posibilidad ser jefe porque sé cómo están los jefes, están muy apretados con los tiempos y, pierden bastante tiempo de su vida (Daniel, 28 años, vendedor integral)

De esta forma, la temporalidad o condición de paso en el sector marca la proyección de carrera. Ésta última se planea y acota internamente por un periodo breve de tiempo y, se

proyecta en el mediano y largo plazo fuera de la empresa y/o industria, como señala Jacqueline, profesional de 26 años: *“Tengo más o menos como mapeado lo que me gustaría hacer, pero también siento que, si el día de mañana, por ejemplo, me gustaría cambiarme de empresa, porque uno tampoco no es que yo quisiera morir en [Empresa 1], también sería bueno pasar por el resto de las áreas...”*

Es importante señalar que, si bien el vínculo con la organización está marcado por la transitoriedad, la capacidad de agencia en relación a la transitoriedad emerge como un aspecto diferencial entre ambos colectivos. Mientras para jóvenes profesionales la trayectoria futura parece algo más clara, definida y posible, para los jóvenes operarios no siempre hay alternativas en el mercado laboral y la trayectoria futura aparece bloqueada, debiendo permanecer en el trabajo por razones de subsistencia (Soto, Stecher & Frías, 2021)

Transaccionalidad

Este segundo eje refiere al carácter cortoplacista y monetarizado de los intercambios que establecerían los/as jóvenes con el trabajo. En las narrativas, a cambio de la alta intensidad y del desgaste ya descrito, de forma transversal se constata la presencia de una razón o motivación vinculada principalmente a dos elementos: i) la capitalización de aprendizajes y ii) la obtención de beneficios.

Respecto a la capitalización de aprendizajes, se trata de maximizar las oportunidades de aprender en la organización y puesto de trabajo, entendiendo que ello aumentaría la empleabilidad futura. Para Carolina, 23 años, reponedora de supermercado, se trata de “absorber”: *“Absorber, todo lo que sea, lo aprendo”*, por si aquello fuese útil a futuro, mientras que, para Andrea, 26 años, joven profesional que trabaja en las oficinas

corporativas, se trata de aprender para luego proyectar horizontes de movilidad claros y definidos, generalmente fuera del retail, percibiendo a las organizaciones de esta industria como un “trampolín” para luego asumir futuros desafíos:

los sueldos no son malos y generalmente pa serte honesta, [la empresa] funciona de trampolín, tú trabajai [sic] dos años en[la empresa] y te están llamando de otros lados pa que te vallai [sic] pa allá o sea, como en verdad es tan bueno pal curriculum que yo creo que muchos también pasan por ahí por eso (...) *estoy contenta de haber formado lazos con la oficina en China porque siento que me aporta un skill que no tenía, ¿cachai?, como de trabajo hacia el extranjero(...) no me caso con [la empresa], si me ofrecen un cargo mejor en otro lado, me voy a ir, y tratando de aprender todo lo que pueda de lo que es una empresa por un par de años, ganando plata, ahorrando todo lo que pueda, y después yéndome a estudiar y emprendiendo con lo mío, eso, eso es como mi horizonte (Andrea, 26 años, profesional)*

Si bien para los informantes claves la rotación es percibida como problemática, al mismo tiempo, se asume como inevitable, como señala Informante clave 6: “*el cabro estaba un año, un año y medio y se iba. Y claro, al principio me molestaba, y después dije no, por qué, está bien, si están más de seis meses... si están seis meses, vengan a aportar, bienvenidos*”. De esta forma, los/as jóvenes serían percibidos como trabajadores de paso, con proyecciones temporalmente acotadas, cuya rotación se asociaría principalmente – especialmente en

quienes realizan trabajos temporales en tiendas y supermercados - a la búsqueda de incrementos salariales o bien, otros aspectos de interés, como la compatibilidad con estudios o la cercanía del trabajo al hogar. De este modo, el salario es un aspecto relevante y que los informantes claves tienen presente, ya que entienden que los/as jóvenes evalúan si un trabajo tiene sentido en términos de esfuerzo y recompensa, como señala Informante clave 1: *“el nivel de esfuerzo que tengo que dejar sobre la mesa para poder ganar (...) no sé poh, voy a estar todo el mes y esa cuestión significa que me voy a ir con trescientas lucas para la casa (...) mejor me voy a una esquina a tirar las pelotas”*.

En cuanto a la obtención de beneficios, la transaccionalidad adquiere ciertos matices en ambos colectivos. En los/as jóvenes que trabajan en tiendas y supermercados, la afiliación sindical emerge como un espacio de beneficios, que está ausente en los jóvenes profesionales que trabajan en las oficinas corporativas del holding. Más que una participación sindical activa, se observa una orientación hacia los beneficios colectivos que logra el sindicato y que automáticamente se extiende a los/as jóvenes en tanto beneficiarios, como señala Jimena, 26 años, recepcionista de supermercado: *“Yo estoy en el sindicato por los beneficios, por los bonos básicamente. Bueno, y también hay permisos que están negociados, esto de los, los aguinaldos, el bono de vacaciones, todo eso es por negociación sindical”*. Asimismo, en estos jóvenes, la transaccionalidad asociada a la obtención de beneficios se revela en la alta valoración de aspectos como la estabilidad - al contar con contratos que les permiten contar con el pago de sus imposiciones - la cercanía entre trabajo y hogar y, la flexibilidad horaria que permitiría compatibilizar estudios y trabajo, lo que en su conjunto otorga sentido al trabajo y lleva a mantener el vínculo con la organización.

La transaccionalidad asociada a la obtención de beneficios también aparece en el colectivo de jóvenes profesionales que trabajan en las oficinas del holding, como señala Pablo, 26 años, profesional, en relación a la distancia entre el trabajo y el hogar y, Karina, 24 años, profesional, sobre la valoración de la estabilidad laboral en contextos de mayor incertidumbre, respectivamente:

el hecho de que en cinco minutos esté en la pega es impagable por decirlo así. Y eso, y eso fue una decisión mía, o sea, gano un poco menos de lo que hubiera ganado tal vez en las otras empresas, pero, pero eso se paga por sí solo, o sea, la locomoción, qué sé yo, los minutos que paso aquí cómodo, no sé. Y bueno, los beneficios en sí que también me ofrece la empresa, que son bastante buenos (Pablo, 26 años, profesional)

pucha, como que yo creo que lo más importante y yo creo que lo que le importa a todos es tener estabilidad laboral, o sea, tener un trabajo estable con remuneraciones que me lleguen todos los meses, pero eso, o sea, nada como muy fuera de lo común (...) antes de que partiera todo lo de la pandemia, yo como que igual tenía como una idea de quizás cambiarme de trabajo, entonces yo creo que esas cosas como que me retienen así como, pero no... pero no, pero no descarto cambiarme a otro trabajo si se da la oportunidad (Karina, 24 años, profesional)

Desafección

Este tercer eje, la *desafección*, refiere a la capacidad que tienen ambos colectivos de jóvenes para poner límites a la implicación y a los excesos en el trabajo, pese a que la intensidad se acepta. Frente a los discursos organizacionales, los jóvenes adoptan una actitud de descreimiento, tomando distancia y mostrando desafección.

En el caso de los jóvenes profesionales, la desafección se expresa con cinismo en respuesta al bajo reconocimiento del trabajo realizado y en una mayor orientación hacia el resguardo del equilibrio vida y trabajo. En jóvenes operarios, la desafección se expresa en formas de compromiso acotadas al espacio de trabajo y tiempo de turno.

La desafección es respecto a las prácticas de gestión y se vincula a nuevas orientaciones culturales de mayor individualización que suponen cierto límite al exceso de implicación que socava los proyectos personales. En los/as jóvenes trabajadores del retail, el compromiso al que se alude como requerimiento en los discursos corporativos, se circunscribe al espacio de trabajo y al tiempo de turno: no fuera de éste. Así, la identificación corporativa de alta e ilimitada implicación que espera la organización aparece temporalmente acotada: El compromiso sin límites se pone en duda, en especial frente a situaciones en las que se percibe que hay esfuerzo, se realiza un buen trabajo, en las que el reconocimiento es prácticamente inexistente y donde la imagen de la explotación se vuelve evidente:

(...) más que cerrar locales, que ya el tiempo no es el mismo, la gente ya no compra de la misma forma que antes, ¿cachai? Entonces eso inevitablemente nos repercute a nosotros, entonces de frentón como que se dice "a nadie se le vaya a ocurrir pedir aumento de sueldo porque a nadie se le ha aumentado el sueldo" (...) Imagínate que cuando yo llegué

a trabajar éramos tres personas que veíamos [la empresa], por ejemplo, y después con una reestructuración quedó sólo una persona, quedé yo viendo [la empresa], entonces yo hacía la misma pega que hacían tres personas, ¿cachai? Entonces eso tampoco es parte de, o sea, cuando tú firmas un contrato, tú firmas un contrato de que tú vas a hacer una parte, es como que tú vas a ver una parte del pastel, no vas a ver el pastel entero, ¿cachai? Entonces perfectamente cuando a ti te hacen esos cambios tú también puedes decir "oye, chuta, pero en verdad si voy a tener más responsabilidades, como que corresponde que haya un aumento de sueldo. Pero no, eso no se ha dado mucho (Jacqueline, 26 años, profesional)

Como se constata, la desafección se trata, por una parte, de poner límites a la implicación a partir de la afirmación de derechos individuales y lógicas de individualización, así como también a un distanciamiento o desafección en la línea del cinismo (Fleming & Spicer 2003; 2007)

En relación a la desafección, si bien los informantes claves tienden a señalar que el compromiso se ve afectado por la rotación, algunos, como el informante clave 4, señalan que los/as jóvenes expresarían con fuerza sus derechos – que no están dispuestos a ceder – pero tendrían un bajo compromiso con ciertas obligaciones laborales:

si al final lo que pasa en una empresa no es distinto a lo que pasa en la sociedad, una empresa es parte del tejido social del país, y hay una, yo diría una excesiva valoración de los derechos (...) que nos traten como personas, que todas las personas tienen un espacio que se han ganado

legítimamente en la sociedad (...) Pero muchas veces nos gusta mucho exacerbar nuestros derechos, pero somos poco conscientes con nuestras obligaciones y ahí es donde se dan algunas discrepancias. Por un lado, se exige mucho, pero se entrega poco, ¿ya?

Discusión y reflexiones finales

El análisis da cuenta del modo en que en la industria del Retail en Chile existe un discurso corporativo unitario sobre las prácticas de gestión de RRHH, el que presenta una estrategia que apunta al compromiso y pertenencia de los/as trabajadores, relaciones de largo plazo y orientadas al bienestar. Ese discurso, sin embargo, entra en tensión con, por un lado, la fuerte segmentación en las prácticas de recursos humanos efectivamente existentes entre los profesionales de las oficinas centrales de las empresas y los operarios de las tiendas. Por otro lado, entra en tensión con una experiencia de trabajo marcada por una fuerte intensificación y desgaste, que es consustancial al modelo de negocio y de gestión de la industria, y que da lugar a un tipo de vínculo marcado por la transitoriedad, la transaccionalidad y la desafección. Esos tres ejes son transversalmente compartidos, pero adquieren ciertas características diferenciadas en los dos colectivos de trabajadores, en función de las distintas políticas de RRHH. La siguiente tabla sintetiza estos hallazgos centrales del estudio.

Tabla 1. Modalidades de vínculo subjetivo a la organización de jóvenes trabajadores del retail chileno

Colectivos de jóvenes trabajadores del retail	Experiencia central	Ejes del vínculo subjetivo a la organización y sus prácticas de gestión		
		<i>Desgaste</i>	<i>Transitoriedad</i>	<i>Transaccionalidad</i>
<i>Jóvenes profesionales de oficinas corporativas</i>	De tipo cognitivo y emocional, asociado a la responsabilidad por resultados y/o la relación con clientes internos	Ligada a un proyecto activo de movilidad, hacia adelante, que marca una proyección temporal acotada en la organización. Mayor capacidad de agencia en relación a sus proyecciones futuras.	Marcada por la capitalización de aprendizajes y obtención de beneficios desde lógica empresarizada y orientada a la movilidad.	Compromiso limitado, con foco en resguardar el equilibrio vida y trabajo. Cinismo, en respuesta al bajo reconocimiento del trabajo realizado.
<i>Jóvenes operarios de tiendas y supermercados</i>	De tipo físico y emocional, asociado principalmente a la relación e interacción con clientes y a las largas jornadas en el espacio cerrado de las tiendas (consumidores)	Ligada al aburrimiento y salida o al contexto polifuncionalidad o de reducción de puestos. Menor capacidad de agencia en relación a sus proyecciones futuras.	Marcada por la capitalización de aprendizajes y obtención de beneficios desde lógica defensiva, orientada a la mejora de condiciones laborales básicas (salario, jornada, etc).	Compromiso se circunscribe al espacio de trabajo y tiempo de turno. Distanciamiento o descreimiento de los discursos organizacionales que ponen el foco en las personas.

Los resultados analizados dan cuenta cómo las políticas de gestión de RRHH de las empresas del sector servicios y el retail inciden fuertemente en las experiencias laborales y en las formas de vínculo subjetivo al trabajo que construyen los trabajadores, las cuales expresan también las transformaciones más amplias a nivel de los procesos de socialización y de las orientaciones culturales más individualizadas que portan esos jóvenes desde la vida social al

ingresar al retail. Precisamente, y producto de dichos procesos de individualización, cambio cultural y transformaciones en los procesos de trabajo, las nuevas generaciones muestran una mayor sensibilidad al desgaste que pueda poner en riesgo sus proyectos de vida, adoptando así lógicas de relación más transaccionales, transitorias y desafectadas, como una estrategia individualizada de resguardo o autocuidado en un contexto de bajas inscripciones colectivas. Asimismo, es posible apreciar que los ejes identificados de vínculo subjetivo con la organización y sus prácticas de gestión— transitoriedad, transaccionalidad y desafección- son una consecuencia del modo como dichas prácticas de gestión posicionan a los trabajadores del retail. Se revela así una disonancia entre la estrategia declarada en los discursos corporativos – con foco en el desarrollo de sus talentos - y los efectos de las prácticas de GRH.

El estudio es un aporte al análisis de las prácticas de gestión de RRHH en el sector servicios en la medida que, representa las experiencias y vínculos de un componente dotacional importante de este sector (jóvenes), evitando la homologación de sus experiencias y vínculos con el trabajo bajo categorías unitarias que tienden a invisibilizar las diferencias de calificación y ocupación que enmarcan sus condiciones y experiencias de trabajo de los jóvenes.

Para las áreas de RRHH, los resultados de esta investigación permiten comprender algunas tendencias en el empleo juvenil, las condiciones laborales ofrecidas y su impacto en la experiencia de trabajo, permitiendo la revisión y mejora de prácticas de atracción y formación de los distintos colectivos de jóvenes que trabajan en esta industria, potenciando la creación de ambientes de trabajo más inclusivos y colaborativos. Adicionalmente, comprender la

participación de los jóvenes en la economía y su influencia en este sector puede ser relevante para la planificación económica y empresarial.

Asimismo, esta investigación aporta al estudio psicosocial de las experiencias y subjetividades laborales de los jóvenes en el mundo del trabajo flexible en la medida que brinda información sobre las orientaciones y expectativas que portan las nuevas generaciones de jóvenes y cómo ello se expresa en el trabajo, bajo formas comunes y también diferenciadas, enmarcando el vínculo que construye en este espacio.

Como limitaciones y desafíos futuros de investigación se plantea las implicancias sociales que tienen las experiencias de trabajo marcadas por un alto desgaste, que van más allá de los individuos, afectando la cohesión social y, la salud y calidad de vida de las personas. El desafío de equilibrar las demandas laborales y el bienestar de los jóvenes para asegurar un desarrollo social equitativo y sostenible es y sigue siendo un desafío para las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Bibliografía

Canales, M. (2022). La pregunta de Octubre. Fundación, apogeo y crisis del Chile neoliberal. *Santiago de Chile: LOM*.

Carré, F., & Tilly, C. (2017). *Where bad jobs are better: Retail jobs across countries and companies*. Russell Sage Foundation.

Baker Rosa, N. M., & Hastings, S. O. (2016). Managers making sense of millennials: Perceptions of a generational cohort. *Qualitative Research Reports in Communication, 17*(1), 52-59.

- Bank Muñoz, C., Kenny, B., & Stecher, A. (Eds.). (2018). *Walmart in the global South: Workplace culture, labor politics, and supply chains*. University of Texas Press.
- Becker Bozo, I. (2022). Segmentación del mercado laboral juvenil en Chile: sus modalidades e implicancias. *Ultima década*, 30(58), 143-185.
- Besen-Cassino, Y. (2014). *Consuming work: Youth labor in America*. Temple University Press.
- Bolton, S., & Houlihan, M. (2007). *Searching for the human in human resource management: Theory, practice and workplace contexts*. Bloomsbury Publishing.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). 13_2_30: Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544.
- Edgell, S., & Granter, E. (2019). *The sociology of work: Continuity and change in paid and unpaid work*. Sage.
- Farrugia, D. (2021). *Youth, work and the post-Fordist self*. Policy Press.
- Farrugia, D. (2021b). Youth, work and global capitalism: new directions. *Journal of Youth Studies*, 24(3), 372-387.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- Fleming, P. (2005). Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a "culture of fun" program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2007). *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge University Press.

Frías, P., Corica, A., & Stecher, A. (2022). Ideales compartidos, condiciones contrapuestas: Vínculo subjetivo al trabajo en dos colectivos de trabajadores jóvenes en la industria del retail en Chile. *Trabajo y sociedad*, 23(39), 455-485

Furlong, A., Goodwin, J., O'Connor, H., Hadfield, S., Hall, S., Lowden, K., & Plugor, R. (2017). *Young people in the labour market: Past, present, future*. Routledge.

Gálvez, T., Henríquez, H., & Morales, G. (2009). Holdings y tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo. *Cuaderno de Investigación No. 36*. Santiago, Chile: División de Estudios, Dirección del Trabajo.

Garretón, M. A. (2013). Cultura y democratización en Chile. Los nuevos desafíos. *Comunicación y Medios* (27) 13-24

Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2017). Les stratégies discursives de légitimation des nouvelles segmentations des salariés. *Communication et organisation*, 52, 129-144.

Grugulis, I. (2016). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about Human Resource Management. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Human Resource Management*, 1-144.

Haynes, K., & Grugulis, I. (Eds.). (2013). *Managing Services: Challenges and Innovation*. OUP Oxford.

Hyman, R. (1987). Strategy or structure? Capital, labour and control. *Work, employment and society*, 1(1), 25-55.

Hurst, J. L., & Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*.

Ikeler, P. (2016). *Hard sell: Work and resistance in retail chains*. Cornell University Press.

- Lopez, S. H. (2010). Workers, managers, and customers: Triangles of power in work communities. *Work and Occupations*, 37(3), 251-271.
- Maca, D. (2017). Trayectorias laborales de profesionales y dimensión subjetiva del trabajo. *Paisajes laborales postfordistas en el Sur Occidente Colombiano*, 2.
- Martinic, R., & Stecher, A. (2020). Experiencias de trabajadores del retail en Chile. Aproximación desde la sociología de Dubet. *Convergencia*, 27.
- McDonald, P., Grant-Smith, D., Moore, K., & Marston, G. (2020). Navigating employability from the bottom up. *Journal of Youth Studies*, 23(4), 447-464.
- Alós Moner, R. A. (2008). Segmentación de los mercados de trabajo y relaciones laborales. El sindicalismo ante la acción colectiva. *Cuadernos de relaciones laborales*, 26(1), 123-148.
- Paauwe, J., & Boon, C. (2018). Strategic HRM: A critical review. *Human resource management*, 49-73.
- Pettinger, L. (2019). *What's wrong with work?*. Policy Press.
- Programa de las naciones unidas para el desarrollo, PNUD. (2002). *Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural*. Santiago: PNUD.
- Price, R. (Ed.). (2011). *Young people and work*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Ritzer, G. (2000). The McDonaldization of Society (New Century Edition). *Thousand Oaks*.
- Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios gerenciales*, 33(142), 39-51.
- Soto, Á., Stecher, A., & Frías, P. (2021). ¿Nuevas orientaciones subjetivas en el trabajo?: Los jóvenes de la industria del retail en Chile. *Athenea digital: revista de pensamiento e investigación social*, 21(1), 0009. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2772>

Stecher, A., Godoy, L., & Toro, J. (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado. *Polis*, 9(27), 523-550. <http://doi.org/10.4067/S0718-65682010000300024>

Stecher, A. (2012). Perfiles identitarios de trabajadores de grandes empresas del retail en Santiago de Chile: Aportes psicosociales a la comprensión de las identidades laborales. *Psyche (Santiago)*, 21(2), 9-20.

Stecher, A. (2013). La modernización de la industria del retail: reorganización empresarial y experiencias laborales. Adaptación. *La empresa chilena después de Friedman*. Santiago de Chile: Ediciones UDP.

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

Stecher A. & Godoy L. (2024). Identidades laborales en la industria del retail en Chile: tramas de precarización, individualización y empresarización. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 42(1), 89-108. <https://doi.org/10.5209/crla.90791>

Steffensen Jr, D. S., Ellen III, B. P., Wang, G., & Ferris, G. R. (2019). Putting the “management” back in human resource management: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 45(6), 2387-2418.

Ulrich, D. (1997). *HR Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press

Taskin, L. (2022). Towards Managing Humanely. In *People Management-Highlighting Futures*. IntechOpen.

Tilly, C. (2021). 3 Trajectories of Change at Work: A Global Look at Technological Change and Informalization. *The future of work*, 52.

Yates, E. (2021). Work, employment and the material conditions of young people in developed economies: a Marxist political economy of youth perspective. *Journal of Youth Studies*, 1-16.

CAPÍTULO 5: DISCUSIONES

A continuación, se realizará una discusión de los principales hallazgos de esta investigación, abordando por cada colectivo de jóvenes – primero, profesionales del holding y luego, jóvenes trabajadores de baja calificación de tiendas y supermercados – los tres ejes de vínculo subjetivo al trabajo: Construcción de sentidos sobre la autocomprensión de sí mismo como trabajador, sobre la relación con otros (jefaturas, pares y clientes) y sobre la relación con la organización y sus políticas de gestión de personas.

Se procederá con una síntesis de los elementos que caracterizan y distinguen el vínculo de cada colectivo, para luego relevar los aspectos que comparten como generación de jóvenes en la construcción de vínculo subjetivo al trabajo.

Jóvenes profesionales en las gerencias corporativas de la industria

Con respecto al sentido o autocomprensión de sí mismo como trabajador, los jóvenes profesionales del Retail destacan por inserciones al mundo del trabajo y construcción de trayectorias fuertemente marcadas por una orientación estratégica. Sus modos de ingreso al trabajo suelen ser auto gestionados o propiciados por terceros, a través de las instituciones educativas de las cuales provienen, e ingresan a las gerencias corporativas del Retail realizando tareas de alta especialización, con rentas de mercado o superior.

En relación a sus valoraciones, la posibilidad de adquirir continuamente nuevas experiencias y aprendizajes que mejoren rápidamente su empleabilidad emerge como un ámbito

fundamental, y éste aparece en los relatos como algo intrínseco al desarrollo mismo de las distintas funciones y tareas que cumplen en el trabajo. Tienen expectativas de respeto y buen trato como parte del ambiente de trabajo y dichas expectativas tienden a calzar con su experiencia. Valoran los vínculos con otros, que están imbricados en el proceso de trabajo y, las demandas de horizontalidad y cercanía en la relación con las jefaturas parecen plausibles. Valoran sus compensaciones y beneficios asociados principalmente al teletrabajo, la flexibilidad horaria y el trabajo por objetivos. Cuentan con experiencias de reconocimiento y valor, lo que les permite una percepción de sí en términos de utilidad y funcionalidad. En cuanto a sus proyecciones de futuro los jóvenes profesionales buscan independizarse de sus padres y emprender en algo que les parezca entretenido o de interés, constatándose ciertos elementos empresarizados en sus narrativas. Las proyecciones futuras aparecen siempre sujetas a la identificación de nuevas oportunidades de aprendizaje y de movilidad ascendente dentro de la misma organización, del sector del Retail o en otras industrias

Con respecto al vínculo con otros y, en específico, en la relación con jefaturas, los jóvenes profesionales tienden a percibir el ejercicio de la autoridad de forma más cercana y horizontal, cumpliéndose en general sus expectativas de buen trato y personalización del vínculo con jefaturas. Sin embargo, existen ciertos momentos de aparición de un registro autoritario y jerárquico en la relación con jefaturas, como la imposición de metas sin previa consulta, o bien, en la expresión del poder empresarial bajo la figura de autoridad que representa el dueño del holding, emergiendo el temor y también la naturalización de un posible despido. De todos modos, los jóvenes profesionales son capaces de desplegar acciones - activas y por lo general individuales - para hacer frente a las asimetrías que

perciben en el ejercicio de la autoridad, siendo capaces de negociar individualmente mejoras en sus condiciones salariales sin temor a represalias, denotando una importante capacidad de agencia. En cuanto al trato personalizado que valoran de las jefaturas, este se basa en la transmisión de un conocimiento tecnificado y profesionalizante, que se suma a la alta valoración de las habilidades de orientación y disposición de las jefaturas, a la confianza y autonomía que estas entregan, y al modo como estas les permiten aprender y capitalizar dentro o fuera de la organización, dichos aprendizajes.

Con respecto al vínculo con otros y, en específico, en la relación con pares, los jóvenes valoran la buena convivencia en términos de compañerismo y colaboración, los que son intrínsecos al proceso de trabajo. También despliegan acciones de cuidado de las relaciones con pares en torno al desarrollo de confianza y empatía al interior de los equipos de trabajo. Sin embargo, también se identifica un vínculo de competencia entre pares, vinculado al reconocimiento individualizado por el desempeño destacado, posible de capitalizar a través de la movilidad ascendente.

Con respecto al vínculo con otros y, en específico, en la relación con clientes, los jóvenes profesionales construyen vínculos limitados principalmente a clientes internos o bien proveedores externos, dado que el vínculo con consumidores o clientes es esporádica o prácticamente inexistente. Frente a clientes o proveedores internos – como el mantener contacto con una contraparte externa o interna pero localizada en otra área o país – el vínculo construido se enmarca en las posibilidades de aprendizaje y oportunidades futuras que son

gestionadas estratégicamente (con foco en la organización y en la propia carrea) por los jóvenes.

Con respecto al vínculo a la organización y sus políticas de gestión de personas, se observa un discurso unitario de parte de la organización con foco en el compromiso, las relaciones a largo plazo y el bienestar; junto a una estrategia de segmentación que, en el caso del colectivo de jóvenes profesionales, se refleja en ciertas prácticas de gestión de Recursos Humanos. A nivel de contratación destaca la orientación a perfiles juveniles sin experiencia, de carreras preferentemente STEM, a quienes se le atrae bajo propuestas de valor que dialogan con orientaciones e intereses de las nuevas generaciones de jóvenes (por ej.: sustentabilidad). La selección destaca por su especialización, estandarización y preocupación por lograr una buena experiencia del postulante.

Se les atrae y retiene bajo lógicas de formación o semillero, en las que la organización jugaría un rol clave en el aprendizaje de nuevas habilidades profesionales. Tanto la capacitación como la gestión del desempeño pone foco en la identificación del potencial y en la generación de espacios de feedback o retroalimentación. Si bien existen posibilidades de hacer carrera dentro de la misma empresa del Retail para estos jóvenes esta resulta poco atractiva tras evaluar el aumento en los niveles de responsabilidad, exigencias de compromiso y disponibilidad, que ponen el riesgo el equilibrio vida-trabajo y calidad de vida valorada por las nuevas generaciones y por este colectivo en particular.

La experiencia de trabajo de los jóvenes profesionales está marcada en forma importante por el desgaste, que asume una forma cognitiva y emocional, asociada a la responsabilidad por los resultados, a la relación con clientes internos, al carácter fuertemente competitivo de la

industria y a la alta y permanente demanda propia del Retail de responder a fuertes cargas de trabajo en plazos de tiempos muy acotados

En ese marco, las modalidades de vínculo que emergen con la organización de parte de los jóvenes profesionales son transitorias transaccionales y desafectadas. El vínculo con la organización se vuelve transitorio, ligado a proyectos activos de movilidad hacia adelante, dada la mayor capacidad de agencia que tienen estos jóvenes en la proyección de futuro, y con un marco de inserción temporalmente acotado en la organización. También es un vínculo transaccional, con una orientación a la capitalización de aprendizajes y obtención de beneficios desde lógicas empresariales y orientadas a la movilidad y, desafectado, dado el compromiso limitado y altamente orientado al resguardo del equilibrio vida trabajo que aparece como un valor personal que los jóvenes profesionales se esfuerzan por resguardar. Esas formas de vínculo transitorias, transaccionales y desafectadas no implican una falta de vínculo o una pérdida de valoración del espacio laboral, por el contrario, los jóvenes profesionales le dan una fuerte importancia al trabajo en sus narrativas, invierten una gran cantidad de energía en este y juega un rol central en sus proyectos de vida; pero todo ello acontece bajo la figura señalada de formas de vinculación a la empresa y al empleo actual donde predomina la lógica de lo transitorio, lo transaccional y lo desafectado.

Jóvenes operarios de baja calificación en las tiendas

Con respecto al sentido y autocomprensión de sí mismo, **los jóvenes de baja calificación empleados en tiendas de departamento y supermercados** suelen insertarse al mercado laboral a través de redes de contacto cercanas, habitualmente familiares o amigos que se

desempeñan en tiendas y supermercados. Las trayectorias de estos jóvenes están marcadas por experiencias previas de pluriempleo, temporalidad y desprotección, en muchos casos bajo condiciones de informalidad. A menudo cuentan con estudios superiores interrumpidos y en algunos casos, con estudios en curso. Ingresan a las tiendas a tareas de baja calificación, monótonas, trabajando por turnos a cambio de bajas rentas. Las inserciones no responden necesariamente a un plan o proyecto a largo plazo, sino muchas veces a situaciones más contingentes y/o a la necesidad de generar un ingreso para la subsistencia, el pago de estudios o algún proyecto puntual a corto plazo.

Los jóvenes de tienda y supermercado valoran el aprendizaje, aun cuando éste no siempre se vincula a la tarea específica que desempeñan o bien, es mayoritariamente autogestionado a través del apoyo de pares. Se trata muchas veces de aprendizajes más genéricos referidos al adquirir experiencia laboral, hacer contactos, conocer para que se tienen habilidades y para qué no. Tienen expectativas de respeto y buen trato en el ambiente de trabajo, pero existe una brecha entre ese ideal y la experiencia de trabajo, especialmente en la relación con clientes. Valoran que el trabajo sea un espacio para socializar y formar vínculos y dicha socialización amortigua las fuertes exigencias del trabajo. Junto a las expectativas de respeto y buen trato, los jóvenes trabajadores de tienda y supermercados valoran la cercanía y confianza con las jefaturas, pero dichos ideales no siempre coinciden con las experiencias concretas. En relación a las compensaciones y beneficios, la valoración central gira en torno al contar con un contrato de trabajo formal, un ingreso regular, beneficios propios de la empresa o de la negociación colectiva de los sindicatos y protecciones propias de un contrato de trabajo en una gran empresa. Si bien valoran ser reconocidos y sentirse útiles y funcionales en la

organización, la experiencia suele ser mayoritariamente en términos de bajo reconocimiento, de un aporte invisible y la sensación de ser piezas desechables y fácilmente reemplazables para las empresas, lo que se ha acentuado los últimos años dado el contexto de la crisis de la pandemia.

En cuanto a las proyecciones de futuro, los jóvenes no planean quedarse en la industria del retail, por lo que el horizonte de proyección es acotado. Tienen deseos de concluir sus estudios y/o emprender, pero este emprendimiento tiene elementos precarizados, donde el foco está puesto en la mejora de las condiciones salariales actuales para independizarse de los padres. Se espera realizar un trabajo no apatronado, pero en la práctica la proyección de futuro es difusa, con proyectos menos claros y no orientados estratégicamente, a diferencia de los jóvenes profesionales. Adicionalmente, las lógicas de la industria - marcada por reestructuraciones, la mayor automatización y la polifuncionalidad - truncan la movilidad interna y refuerzan la incertidumbre y amenaza siempre latente de un término de contrato, reforzando el carácter temporalmente acotado de las proyecciones futuras en las empresas del Retail.

Con respecto al vínculo con otros, los jóvenes de tiendas y supermercados se muestran hiper vigilantes al buen trato y a la personalización del vínculo con las jefaturas. Hiper vigilantes ya que valoran el reconocimiento de la dignidad y buen trato en la relación con las jefaturas, así como también valoran las marcas de horizontalidad que se gestiona a nivel organizacional; y están muy atentos a criticar a las jefaturas cuando estas hacen un ejercicio autoritario de su rol alejándose de dicha expectativa. Si bien se señala la existencia de un

clima de trabajo mayoritariamente cordial y vínculos con las jefaturas basadas en un buen trato, dicha horizontalidad aparece siempre amenazada o tensionada por distintas prácticas que vuelven a poner en escena lógicas autoritarias y jerárquicas tradicionales dentro de las tiendas: La vigilancia constante de parte de las jefaturas, la evaluación basada en el ajuste a protocolos o instrumentos de trabajo impuestos desde las gerencias, o bien en la expresión del poder empresarial que se refleja en el cierre intempestivo de tiendas y planes de despidos masivos que generan temor, una sensación de sentirse desechables y que lleva a cuestionar el carácter genuino de la horizontalidad cotidiana en las tiendas. En dichos contextos, los trabajadores despliegan ciertas acciones para hacer frente a las asimetrías de poder, las cuales suelen estar mayoritariamente mediadas a través de los sindicatos, quienes negociarían de forma colectiva frente a situaciones de abuso. El despliegue de acciones individuales -a diferencia del segmento de profesionales- es más acotado y suele suponer igualmente la petición de apoyo a la organización sindical o el uso de mecanismos de denuncia establecidos en la institucionalidad de la propia empresa o del marco de relaciones laborales del país.

En relación a la personalización del vínculo con jefaturas, valoran la transmisión de conocimientos o saberes prácticos, orientados a la solución de problemas y a potenciar las capacidades particulares de cada trabajador; así como la orientación y disposición de sus jefaturas a conocer y atender la situación personal y las necesidades particulares de cada trabajador (permisos para salir más temprano, ajuste de horarios, etc.)

Con respecto al vínculo con otros y, en específico, en la relación con pares, existen expectativas de colaboración y apoyo que se constatan como un tipo de vinculación solidaria

que es distinta – como lo señalan las narrativas- a la amistad. La colaboración no es necesariamente inherente al proceso de trabajo (dada la alta protocolización) y suele darse en espacios de no trabajo, como en horario de colación o tiempos muertos. El vínculo con pares es central para amortiguar el desgaste e intensidad de la experiencia de trabajo y los jóvenes trabajadores de tiendas y supermercados despliegan diversas acciones de cuidado del vínculo, evitando cahuines y descalificaciones entre pares. Sin embargo, la competencia también marca el vínculo entre pares y la gestión del desempeño incide en la competencia por vacantes para la movilidad interna o bien en la competencia por los bonos de ventas - especialmente en vendedores comisionistas y cajeras-, generando en ocasiones cierta hostilidad en el trato entre pares, la que es mayor cuando el vínculo es entre pares que por los sistemas de turno variable y distintos tipos de contrato no se conocen en profundidad y no trabajan juntos recurrentemente.

Con respecto al vínculo con otros y, en específico, en la relación con clientes, hay ideales de respeto y buen trato, pero muchas veces estos no se cumplen, ya que muchos clientes marcan la diferencia de clase con los jóvenes trabajadores, lo que supone una degradación y agravio moral para ellos. La interacción con clientes suele ser reglada y asimétrica, donde los jóvenes operarios tendrían una menor capacidad de agencia, mostrando una mayor subordinación. Todo ello en el contexto de discursos organizacionales que ponen al cliente y su satisfacción como el foco de la organización. Existen excepciones, en las que los jóvenes marcan activamente una expectativa de trato digno en la interacción con clientes, y reaccionan a formas de abuso o maltrato. Junto a dichas experiencias de maltrato o subordinación, se aprecian también muchas interacciones en que los clientes reconocen el

buen trabajo realizado; por lo que el vínculo con clientes tiene un componente paradójico que oscila entre el reconocimiento y el maltrato. Cuando este último acontece produce experiencias de malestar, agravio y rabia que dejan huellas y son recordadas por largo tiempo por los trabajadores jóvenes.

Con respecto al vínculo a la organización, se observa una política de gestión de personas por parte de la organización que aborda segmentadamente a este colectivo de trabajadores, con estrategias distintas a las ya comentadas para los profesionales del holding. Existe cierto acomodo entre oferta y demanda de trabajo, con prácticas de retención exiguas o inexistentes, ya que se asume una alta rotación, que posiblemente es consecuencia de la estrategia organizacional basada en la reducción de costos laborales. El trabajo de estos jóvenes es protocolizado e intenso, con escasos espacios de aprendizaje, con jornadas de trabajo variables que vuelven difícil la conciliación vida trabajo, con exigencias de polifuncionalidad, alta incertidumbre, empleo protegido, pero de bajas rentas. Las prácticas de reclutamiento son casi inexistentes ya que estos jóvenes llegan solos o por referencias de cercanos que ya trabajan en la organización y, la selección -dada la descualificación y protocolización de las tareas- pone foco principalmente a las actitudes y habilidades más transversales requeridas para el trabajo en sala. La capacitación es estandarizada, poco efectiva o mediada por pares y el desempeño se orienta principalmente al ajuste a las descripciones de tareas y metas de venta o calidad de atención de los cargos o secciones/departamentos. La carrera y movilidad dentro de la empresa es percibida como poco conveniente considerando el aumento de los niveles de responsabilidad y rentas sólo ligeramente superiores a la actual. Las compensaciones recibidas son valoradas en términos

de su carácter formal y permanente (Seguro, AFP, salud, beneficios de los convenios colectivos, etc) pero las rentas son percibidas en general como insuficientes y variables, por lo que la gestión de salario emocional desde la organización se vuelve clave, así como la valoración que hacen los trabajadores de aspectos de clima y bienestar a la hora de evaluar su continuidad en el trabajo.

Al igual que en colectivo de profesionales, es posible apreciar un vínculo a la organización marcado por la transitoriedad, la transaccionalidad y la desafección; lo cual se vincula en forma importante a la presencia de una experiencia de trabajo marcada por un fuerte desgaste físico y emocional, asociado especialmente a la reducción de la dotación de trabajadores en las tiendas, la fuerte protocolización de tareas, las extensas jornadas y la fricción que supone muchas veces la atención e interacción con clientes o consumidores. El vínculo se asume tanto desde los trabajadores como desde la organización como transitorio, lo que se asocia al aburrimiento y desgaste en el mismo puesto de trabajo, a las nuevas demandas que supone la polifuncionalidad o a la amenaza siempre presente de salida de las tiendas producto de la eliminación de puestos de trabajo buscando la reducción de costos por parte de las empresas, todo lo cual se vincula también con la menor capacidad de agencia y capacidad de negociación de estos jóvenes en relación a sus proyecciones de futuro. También son vínculos transaccionales en la medida que se busca -más que avanzar y capitalizar para el desarrollo de carrera como los profesionales- mantener y no perder los beneficios alcanzados a nivel de estabilidad, renta y compensaciones, existiendo una fuerte valoración instrumental del trabajo en términos de fuente de ingreso para la subsistencia, y -aunque en mucho menor medida que los profesionales jóvenes- en términos de generación de aprendizajes y apertura

de contactos para nuevas oportunidades laborales. Finalmente, también el vínculo se caracteriza por la desafección en la medida en que el compromiso se circunscribe al espacio de trabajo y tiempo de turno. Se constata en los jóvenes un distanciamiento o descreimiento de los discursos organizacionales que ponen foco en las personas y que afirman una identidad empresarial. Asimismo, la ausencia de identidades de oficio o de espacios de desarrollo y aprendizajes significativos contribuye también a esa cualidad desafectada del vínculo al trabajo en las tiendas.

Junto a las diferencias recién señaladas que se aprecian en las modalidades de vínculo al trabajo que construyen ambos colectivos de jóvenes -entendido como los sentidos que construyen respecto a sí mismos como trabajadores, a la relación con otros, y a la organización y sus políticas de gestión de personas-, existen elementos comunes que comparten como generación de jóvenes trabajadores del sector servicios en la actual sociedad chilena.

En el sentido o autocomprensión de sí mismo como trabajador, se constatan *inserciones* laborales marcadas transversalmente por tres elementos: i) la inmediatez, asociada a los procesos de incorporación a la organización, ii) la intensificación, que caracteriza el ritmo de trabajo y, iii) incertidumbre, propias de las constantes transformaciones de la industria del retail que en el último tiempo han implicado reestructuraciones y reducciones de personal.

Por otra parte, a nivel de *valoraciones*, se constata un significado común en torno a la valoración del aprendizaje y el buen ambiente, bajo expectativas de respeto y buen trato con colegas, jefaturas y clientes, en concordancia con las orientaciones culturales de las nuevas generaciones de jóvenes. También destaca el valor del trabajo como espacio de socialización y formación de vínculos, así como la valoración de jefaturas más horizontales en términos de cercanía y confianza. Finalmente, los jóvenes trabajadores del retail valoran tanto sus ingresos, compensaciones y beneficios como el sentirse útiles y funcionales en el espacio de trabajo.

En cuanto a sus proyecciones de futuro, ambos colectivos de jóvenes esperan independizarse de sus padres, mejorar su posición actual a través de estudios o adquisición de mayor experiencia, y generar -a corto o mediano plazo- algún tipo de emprendimiento que les permita desarrollar un trabajo de forma independiente.

Con respecto al vínculo con otros, los jóvenes tienen expectativas de respeto y buen trato, de forma transversal, tanto con jefaturas, pares como clientes.

En la relación con jefaturas, despliegan una actitud marcada por la hipervigilancia del buen trato, valorando el reconocimiento a la propia dignidad y rechazando formas abusivas de relación o que representen una asimetría que implique menoscabo. Adicionalmente, en el vínculo con jefaturas, los jóvenes esperan una personalización del vínculo o trato personalizado, basado en la transmisión de conocimiento (posible de capitalizar dentro o fuera de la industria del retail), identificación del potencial del trabajador, así como apoyo en

situaciones de la vida cotidiana, esperando de las jefaturas orientación, cercanía y buena disposición.

En la relación con pares, el vínculo es central en la experiencia de trabajo y está marcado por lo que expresan como “buena onda”, que se corresponde con las expectativas de respeto y buen trato antes señaladas. Existe un ideal de sociabilidad, encuentro e interacción con pares dentro y fuera del trabajo, valorándose el compañerismo y las relaciones de apoyo. Sin embargo, de forma transversal para ambos grupos, el vínculo con pares estaría tensionado por lógicas de competencia e individualización.

En cuanto a los clientes, el vínculo está marcado por combinaciones ambivalentes de reconocimiento – en ambos colectivos, pero mayor reconocimiento en jóvenes profesionales – y de maltrato en ciertas interacciones, siendo este último un aspecto que marca principalmente la experiencia de los jóvenes de tiendas y supermercados que se vinculan de forma directa y constante con clientes.

Con respecto al vínculo a la organización, de forma transversal los jóvenes dan cuenta de una experiencia de desgaste, consustancial a la intensificación ya descrita, propia del modelo de negocios de la industria del retail. Las modalidades de vínculo de los jóvenes con la organización se caracterizan por la transitoriedad, transaccionalidad y desafección.

A modo de síntesis, en la siguiente tabla se resumen los aspectos comunes y diferentes para los 3 ejes de vínculo subjetivo al trabajo, de ambos colectivos.

Tabla 3: Modalidades de vínculo subjetivo al trabajo que construyen los jóvenes trabajadores del retail en Chile

Ejes de vínculo subjetivo al trabajo		Colectivos de jóvenes		
Ejes de vínculo	Dimensiones	Aspectos compartidos por los/as jóvenes trabajadores del retail	Diferencias por colectivos de jóvenes trabajadores del retail	
			Jóvenes profesionales que trabajan en oficinas corporativas del holding	Jóvenes de baja calificación que trabajan en tiendas y supermercados
Vínculo a sí mismo	Inserciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediatez • Intensificación • Incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas de alta especialización y rentas de mercado o superior. • Trayectorias con orientación estratégica • Primeras búsquedas autogestionadas o vía terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas de baja calificación, trabajo por turnos y bajas rentas • Trayectorias previas de pluriempleo, temporalidad y desprotección. • Ingreso mayoritariamente vía redes de contacto.
	Valoraciones del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje intrínseco al trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje autogestionado
		<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor ajuste entre ideales y experiencias de respeto y buen trato 	<ul style="list-style-type: none"> • Brechas entre ideales y experiencias de respeto y buen trato
		<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de socialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculos imbricados en el proceso de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Socialización como amortiguador de la experiencia de trabajo
		<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía y confianza con jefaturas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandas de horizontalidad plausibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandas de horizontalidad no siempre plausibles
		<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos, compensaciones y beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Teletrabajo, flexibilidad horaria, trabajo por objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralidad del contrato y otras protecciones laborales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Autopercepción de utilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias de reconocimiento y valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo reconocimiento, invisibilidad y desechabilidad. 	
Proyecciones	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia de padres • Emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideal de un trabajo entretenido e interesante • Elementos empresarizados. • Proyecciones sujetas a oportunidades de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideal de trabajo no apatronado • Elementos precarizados • Alta polifuncionalidad y movilidad interna truncada. 	

Vínculos con otros	Relación con jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> Hipervigilancia del buen trato Personalización del vínculo 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor ajuste entre expectativas (de cercanía y horizontalidad) y experiencias en la relación con figuras de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> Distancia del ideal de buen trato Horizontalidad ficticia y mayor ostentación del poder jerárquico.
	Relación con pares	<ul style="list-style-type: none"> Buena onda, compañerismo y relaciones de apoyo Lógicas de competencia e individualización 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración y apoyo intrínseco al trabajo Competencia vinculada al reconocimiento y desempeño destacado 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración no inherente al proceso de trabajo. Competencia y hostilidad por bonos de venta y acceso a vacantes internas.
	Relación con clientes	<ul style="list-style-type: none"> Ideales de respeto y buen trato. 	<ul style="list-style-type: none"> Relación esporádica con clientes. Limitada a clientes internos. Experiencias de reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Marcas de trato digno en la relación con clientes. Experiencias paradójicas de reconocimiento y maltrato.
Vínculos con la organización	Discursos corporativos, estrategias y prácticas de GRH	<ul style="list-style-type: none"> Discurso unitario con foco en compromiso, relaciones de largo plazo y bienestar. Estrategias de segmentación 	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de valor con foco en atraer a ciertos perfiles (STEM) Foco en identificar potencial, formar, retroalimentar y retener a dichos perfiles. Carrera es poco atractiva para los/as jóvenes. Rentas de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias de atracción inexistentes. Capacitación poco efectiva. Alto control y verificación del cumplimiento (desempeño) Baja retención y alta rotación. Carrera poco conveniente. Rentas insuficientes
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Desgaste 	<ul style="list-style-type: none"> Desgaste cognitivo y emocional, asociado a la responsabilidad por resultados y/o relación con clientes internos 	<ul style="list-style-type: none"> Desgaste físico y emocional asociado a la interacción con clientes.
	Relación con la organización	<ul style="list-style-type: none"> Transitoriedad Transaccionalidad Desafección 	<ul style="list-style-type: none"> Transitoriedad ligada a proyecto de movilidad; proyección temporal acotada. Alta capacidad de agencia. Capitalización de aprendizajes y obtención de beneficios desde lógica empresarizada. Compromiso limitado y orientación al equilibrio vida-trabajo. Cinismo 	<ul style="list-style-type: none"> Transitoriedad ligada al aburrimiento o, al contexto de reestructuraciones. Baja capacidad de agencia. Capitalización de aprendizajes y obtención de beneficios desde lógica defensiva. Compromiso circunscrito al espacio – tiempo

				de turno o trabajo. Descrimiento.
--	--	--	--	--------------------------------------

Con todo lo antes expuesto, es posible plantear que las formas de vínculo subjetivo al trabajo en jóvenes trabajadores del retail en Chile son una clara expresión tanto de los cambios culturales como de la implementación de nuevos principios y modelos de gestión flexible.

La inmediatez, intensificación e incertidumbre de las inserciones laborales juveniles, así como las proyecciones acotadas temporalmente, son un reflejo o resultados de las lógicas de trabajo y empleo de esta industria, caracterizadas por su rapidez, la introducción de nuevas tecnologías y estrategias de automatización y tendencia a la polifuncionalidad.

Al mismo tiempo, las valoraciones juveniles sobre el espacio de trabajo son consistentes con las demandas de cercanía y confianza más amplias a nivel social.

Las expectativas en la relación con otros, en torno al reconocimiento de la dignidad personal, el respeto y buen trato son posibles de entender en el marco de transformaciones más recientes en las orientaciones culturales en Chile y a partir de ello, es posible entender también el despliegue de acciones hipervigilantes por parte de los jóvenes que permitan reducir o minimizar cualquier menoscabo en la relación con jefaturas, estar atentos a la competencia entre pares y poner límites al maltrato de clientes.

Finalmente, la experiencia de un trabajo desgastante en esta industria - por las lógicas y ritmos antes descritos – dan lugar a un vínculo con la organización y sus prácticas de gestión marcado por la desafección, transitoriedad y transaccionalidad.

Siguiendo los ejes interpretativos que sigue esta investigación, estos hallazgos van en línea de los cambios ya descritos en los modelos de gestión flexible, en tanto dicho modelo pone

el foco en la adaptación a las demandas del mercado, lo que conlleva a ajustes en los horarios de trabajo (cada vez más variables), cambios en las tareas a realizar (polifuncionalidad) y mayor presión por el cumplimiento de metas y aumentos en la productividad, con efectos a nivel del desgaste que se releva transversalmente en esta investigación. Este desgaste afecta el bienestar de los jóvenes y su posibilidad de mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal, considerando la imposición de horarios rígidos, las tareas repetitivas y la menor posibilidad de desarrollo que – en particular para los jóvenes trabajadores de tiendas y supermercados – agudizan el desgaste por la falta de control sobre el propio trabajo. Adicionalmente, los hallazgos son consistentes con los cambios en las orientaciones culturales, entendiendo que los jóvenes valoran la autonomía, realización personal y búsqueda de experiencias significativas, lo que influye en la forma en que se vinculan al trabajo en la industria del retail. Los anhelos de experiencia y contacto a nivel relacional chocan con las demandas de trabajo en la industria del retail, donde la atención al cliente y las presiones por cumplir y satisfacerlos, generan agotamiento en los jóvenes, que valoran de forma considerable las relaciones interpersonales y el bienestar emocional, pudiendo manifestarse cierta desmotivación, desconexión y dificultades para mantener un compromiso sostenido con la organización.

Por otro lado, los hallazgos permiten señalar lo siguiente respecto a los 3 ejes de problematización señalados al inicio de este documento:

Respecto a la problemática de la homogeneidad/heterogeneidad de las formas de vínculo subjetivo al trabajo, los resultados dan cuenta que los jóvenes en la industria del retail están

lejos de ser posibles de homogeneizar bajo categorías como *millennials*, lo que tensiona y discute el amplio campo de investigación y producción académica realizado en torno a ello, que ha configurado ciertas representaciones colectivas respecto a las nuevas formas de vincularse al trabajo que serían propias de los sujetos jóvenes y que se han utilizado como base para el diseño de políticas de gestión de personas en las empresas (Zavala & Frías, 2018). La heterogeneidad de experiencias, preferencias y condiciones de base de los jóvenes y de los trabajos que realizan, marcan un vínculo que pese a compartir elementos comunes, no es posible de unificar bajo una sola categoría y que requiere atender a las variables sociodemográficas, históricas y culturales que recogen la variabilidad de vínculos y experiencias en relación al trabajo.

Respecto a la problemática de la tensión entre lógicas emergentes de mayor individualización y horizontalidad, y la pervivencia de lógicas jerárquicas y autoritarias es posible señalar que si bien estas últimas siguen permeando fuertemente los espacios de trabajo en la industria del retail – en especial en el trabajo en tiendas y supermercados – los jóvenes tienden a generar estrategias de mayor hipervigilancia a posibles abusos y malos tratos en la relación de trabajo con jefaturas, pares y clientes, en línea con las expectativas y nuevas orientaciones de horizontalidad en la sociedad chilena.

En tercer lugar, respecto a la problematización del carácter ambivalente del vínculo subjetivo de los jóvenes hacia las políticas de gestión de personas de las empresas, el que supone tanto un acople funcional a las nuevas exigencias productivas como una limitación y barrera a las mismas, los hallazgos dan cuenta de que efectivamente los jóvenes suelen ser funcionales a las exigencias productivas de los modelos flexibles en términos de que constituyen mano de obra disponible a bajo costo, pero que están menos disponibles al desgaste que provee estas

industria en términos de experiencia, vinculándose al trabajo de forma transaccional, transitoria y desafectada. En esta línea, si bien las políticas de gestión de recursos humanos se basan en la versatilidad y compromiso de las nuevas generaciones - con orientaciones a la atracción, desarrollo y retención (Kultalahti & Viitala, 2015; Ng & Parry, 2016) – en el caso de la industria del retail en Chile, se gestionan de forma segmentada, orientadas en mayor medida hacia el colectivo de jóvenes profesionales que trabajan en el holding.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

La presente investigación doctoral tuvo como objetivo describir y comprender los sentidos que emergen en las narrativas laborales de la/os trabajadores jóvenes del retail en Chile en relación a i) la autocomprensión de sí mismos como trabajadores, ii) las relaciones formales e informales en el espacio de trabajo y iii) la organización y sus políticas de gestión de recursos humanos, analizando el modo como dichos sentidos dan cuenta de particulares formas de vínculo subjetivo al trabajo, los que se relacionan con procesos de cambio laboral y cultural en la sociedad chilena. Los cuatro artículos que conforman este compendio doctoral - realizados en la industria del Retail en Chile - revelan una compleja interacción entre las dinámicas de experiencia y vínculo con otros en el trabajo, las transformaciones en el ejercicio de la autoridad y las expectativas culturales de los jóvenes trabajadores y, las prácticas de gestión de Recursos Humanos (RRHH).

El análisis detallado de las condiciones laborales y las orientaciones subjetivas de los trabajadores jóvenes del retail en Chile, revela tanto similitudes como diferencias significativas, destacando la existencia de una "gramática de la juventud laboral" compartida como generación – que refleja los procesos históricos y socio-culturales de transformación en la sociedad chilena que influyen en cómo los jóvenes organizan sus inserciones, valoraciones y proyecciones - marcada por la individualización cultural y los modelos de gestión flexible en el trabajo. Los diferentes vínculos que se construyen con jefaturas, pares y clientes resultan claves en la comprensión de las experiencias laborales de los jóvenes, evidenciándose la centralidad de las interacciones cotidianas y la densa trama de relaciones que construyen, destacando la valoración del compañerismo y buen trato entre pares, aunque

también persisten lógicas de competencia e individualización que generan tensiones. Asimismo, se observan experiencias paradójales de reconocimiento y maltrato en las relaciones con clientes, en un contexto protocolizado y subordinado. También se evidencia un cambio en el ejercicio de la autoridad en las empresas del sector servicios, donde la autoridad formal se desdibuja en favor de prácticas más horizontales y descentralizadas, perspectiva que contrasta con la visión tradicional que considera la autoridad como un ejercicio estable y simple de influencia. Aun cuando la autoridad sigue siendo necesaria para administrar la relación laboral, persisten tensiones y discontinuidades en el ejercicio de la autoridad, especialmente en el contexto de organizaciones de retail que buscan adaptarse a las demandas de flexibilidad y horizontalidad, donde los jóvenes se muestran más hipervigilantes al trato. Esta “gramática de la juventud laboral” se manifiesta en un vínculo subjetivo al trabajo caracterizado transversalmente por una experiencia de desgaste, con vínculos marcados por la transitoriedad, la transaccionalidad y la desafección, viéndose agudizada entre los jóvenes trabajadores de menor calificación en las tiendas. Las prácticas de gestión de RRHH en el Retail chileno entran en tensión con los discursos corporativos de compromiso y pertenencia, generando discrepancias entre las expectativas declaradas y la realidad laboral experimentada por los jóvenes, fenómeno que refleja disonancias entre la estrategia corporativa y los efectos reales de las prácticas de gestión de RRHH, influenciando significativamente la experiencia laboral y el vínculo subjetivo al trabajo en las nuevas generaciones.

Los hallazgos de esta investigación constituyen un aporte para el campo de los estudios psicosociales del trabajo en Chile, contribuyendo al estudio de las experiencias y subjetividades laborales de los jóvenes en el trabajo flexible, al brindar información sobre

sus orientaciones y expectativas – comunes y diferenciadas - en el mundo del trabajo. Adicionalmente, los resultados de la investigación contribuyen al campo de la gestión de personas, proporcionando evidencia sobre las tendencias en el empleo juvenil, las condiciones laborales ofrecidas y su impacto en la experiencia de trabajo, lo que puede llevar a una revisión y mejora de las prácticas de atracción y formación de los jóvenes en esta industria, fomentando ambientes de trabajo que promuevan la cohesión social, la salud y calidad de vida de las personas, aspectos cruciales para asegurar un desarrollo social equitativo y sostenible en el contexto laboral contemporáneo del Retail en Chile.

Finalmente, resulta importante relevar las limitaciones del análisis de esta investigación, especialmente en términos de género, responsabilidades de cuidado y organización sindical, entre otros factores que modulan de manera singular los vínculos que construyen los jóvenes en el trabajo, destacando la necesidad de futuras investigaciones que aborden estas y otras dimensiones para una comprensión más completa de las experiencias laborales de los/as jóvenes trabajadores en Chile. Adicionalmente, este estudio se centra en un segmento específico de empresas e industria y, si bien, estos hallazgos son relevantes en la comprensión de las tendencias emergentes en el ejercicio de la autoridad, podrían no ser del todo representativas de la realidad de otras organizaciones, destacando así la necesidad de ampliar la investigación a otros contextos laborales más informales y diversos en la economía para una comprensión más amplia de las tensiones asociadas a este fenómeno.

CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Alsop, R. (2011). *Cómo la generación “Y” está cambiando el lugar del trabajo*. Editorial IAE Business School.

Araujo, K. (2009). Configuraciones de sujeto y orientaciones normativas. *Psicoperspectivas*, 8 (2), 248-265.

Araujo, K. (2013). La igualdad en el lazo social: procesos sociohistóricos y nuevas percepciones de la desigualdad en la sociedad chilena. *Dados*, 56, 109-132. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582013000100005>

Araujo, K. (2016). *El miedo a los subordinados: una teoría de la autoridad*. LOM ediciones.

Araujo, K., & Martuccelli, D. (2011). La inconsistencia posicional: un nuevo concepto sobre la estratificación social. *Revista cepal*.

Araujo, K., & Martuccelli, D. (2012). *Desafíos comunes: Retrato de la sociedad chilena y sus individuos*. Tomo II. Lom ediciones.

Araujo, K. (2019). Desmesuras, desencantos, irritaciones y desapegos. *Hilos tensados. Para leer el octubre chileno*, 15-36.

Araujo, K. (2021). Transformaciones sociales y desafíos para la política. En Garretón, M (Coord) (2021). *Política y movimientos sociales en Chile, 131-156*

- Barrera-Herrera, Ana, & Vinet, Eugenia V. (2017). Adulthood Emergent and cultural characteristics of the stage in university students in Chile. *Terapia psicológica*, 35(1), 47-56. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082017000100005>
- Battistini, O. (Comp.). (2004). *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires: Prometeo.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica
- Beck, U., Beck-Gernsheim, E., & Moreno, B. (2003). *La individualización: el individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*. Paidós.
- Begazo, J., & Fernández, W. (2015). Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 18(36), 9-15.
- Bendit, René, & Miranda, Ana. (2017). La gramática de la juventud: Un nuevo concepto en construcción. *Ultima década*, 25(46), 4-43. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362017000100004>
- Bernasconi, O. (2011). Aproximación narrativa al estudio de los fenómenos sociales: principales líneas de desarrollo. *Acta Sociológica*, (56), 9-36. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484938e.2011.56.28611>
- Besen-Cassino, Y (2014). *Consuming Work: Youth Labor in America*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. University of California Press.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo* (Vol. 13). Ediciones Akal.
- Bröckling, U. (2015). *El self emprendedor: Sociología de una forma de subjetivación*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

- Bruner, J. (1991). *Actos de significado*. Madrid, España: Alianza.
- Bunton, T. E., & Brewer, J. L. (2012). Discovering workplace motivators for the millennial generation of IT employees. In *Proceedings of the 1st Annual conference on Research in information technology* (pp. 13-18). ACM.
- Busso, M., Longo, M. E., & Pérez, P. (2011). Trayectorias socio-ocupacionales de jóvenes argentinos. Un estudio cuali y cuantitativo de procesos de precariedad laboral. En *Congreso de la Asociación de Estudios del Trabajo* (No. 10).
- Cabruja, T., Íñiguez, L. & Vázquez, F. (2000). Cómo construimos el mundo: relativismo, espacios de relación y narratividad. *Análisis*, 25, 61-94.
- Calderón, Á. (2006). El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas en Chile. *Revista CEPAL*, 90, 151-170.
- Canales Cerón, M., Opazo Baeza, A., & Camps, J. P. (2016). Salir del cuarto: Expectativas juveniles en el Chile de hoy. *Ultima década*, 24(44), 73-108.
- Canales, M., Guajardo, F., & Orellana, V. (2020). La elite del llano: De la promesa a las desilusiones en la trayectoria postsecundaria de los jóvenes de la nueva clase media. *Ultima década*, 28(53), 78-102.
- Castel, R. (2010). *El ascenso de las incertidumbres: trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Fondo de Cultura Económica.
- Castells, M. (1998). Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. *La factoría*, 7, 12.
- Chacaltana, J., Dema, G., & Ruiz, C. (2018). El futuro del trabajo que queremos. La voz de los jóvenes y diferentes miradas desde América Latina y el Caribe. *Perfiles educativos*, 40(159), 194-210.
<https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2018.159.58775>

- Chou, S. Y. (2012). Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 71-83. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1568>
- Coe, N. M., & Wrigley, N. (2017). Towards new economic geographies of retail globalization. *The new Oxford handbook of economic geography*, 427-446.
- Corica, A., & Otero, A. (2014). Educación y empleo en América Latina: Entre tendencias y alcances. *Papeles de población*, 20(82), 167-200.
- Corica, A., & Otero, A. (2015). Perspectivas educativas y laborales de los jóvenes latinoamericanos: tendencias y desafíos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 45(2), 9-42.
- Crespo E. & Serrano, A. (2013) Cap 15. Regulación del trabajo y el gobierno de la subjetividad; la psicología política del trabajo. Ovejero, B. & Ramos, J. (2013) (cord.) *Psicología social crítica*. 4. 246 – 263. Madrid: Nueva Manantial.
- Cristea, G., Vatamanescu, E. M., & Mitan, A. (2017). Managing People Dynamics Through The Lens Of Generation Y. En *Proceedings of the International Management Conference* (Vol. 11, No. 1, pp. 738-748). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.
- Cuesta, E. M. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 15.
- Dávila, O., & Ghiardo, F. (2011). Trayectorias sociales juveniles. Cursos y discursos sobre la integración laboral. *Papers: revista de sociología*, 96(4), 1205-1233.
- De Castro, C. (2012). Algunas historias de los trabajadores: las experiencias temporales y las identidades narrativas de los trabajadores. *Revista Internacional de Sociología*, 70 (2) 423-444. <https://doi.org/10.3989/ris.2011.02.15>

- De la Garza, E. (2000). La flexibilidad del trabajo en América latina. En *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. Fondo de Cultura Económica (p.149-178)
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2012). *Manual de investigación cualitativa* (Vol. 1, pp. 43-102). Barcelona: Gedisa.
- Domingues, J.M. (2009). *La modernidad contemporánea en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI
- Durocher, S., Bujaki, M., & Brouard, F. (2016). Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms. *Critical perspectives on Accounting*, 39, 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.02.002>
- Durand, J. (2019) *Creating the New Worker: Work, Consumption and Subordination*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-93260-6>
- Elchardus, M., & Smits, W. (2006). The persistence of the standardized life cycle. *Time & Society*, 15(2-3), 303-326. <https://doi.org/10.1177/0961463x06066944>
- Elchardus, M., & Smits, W. (2008). The vanishing flexible: Ambition, self-realization and flexibility in the career perspectives of young Belgian adults. *Work, Employment and Society*, 22(2), 243-262. <https://doi.org/10.1177/0950017008089103>
- Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 91-106. <https://doi.org/10.1177/136843198001001007>
- Farrugia, D. (2017). Youthfulness and immaterial labour in the new economy. *Sociological Review* 66(3), 511-526. <https://doi.org/10.1177/0038026117731657>
- Frías, P., Corica, A., & Stecher, A. (2022). Ideales compartidos, condiciones contrapuestas: Vínculo subjetivo al trabajo en dos colectivos de trabajadores jóvenes en la industria del retail en Chile. *Trabajo y sociedad*, 23(39), 455-485.

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712022000200455&lng=es&tlng=es

Fundación Sol. (2016). *Informe UDP – CEM Industrias de elaboración de alimentos y bebidas, retail y sector financiero: Características económicas, de empleo y de la situación sindical por sector*. Santiago, Chile: Fundación Sol. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19183.07845>

Gálvez, T., Henríquez, H., & Morales, G. (2009). Holdings y tiendas: La trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo. *Cuaderno de Investigación* No. 36. Santiago, Chile: División de Estudios, Dirección del Trabajo.

Garabito, G. (2012). Experiencias de inserción laboral en jóvenes obreros en Azcapotzalco, Ciudad de México. *Psyche (Santiago)*, 21(2), 21-33. <https://doi.org/10.7764/psykhe.21.2.541>

Garretón, M. A. (2013). Cultura y democratización en Chile. Los nuevos desafíos. *Comunicación y medios*, (27), pág-13. <https://doi.org/10.5354/0716-3991.2013.26737>

Ghiardo, F., Canales, M., Corica, A., Freytes, A., & Miranda, A. (2018). Provincianos: modos de generación de la refundación agraria en Chile. A. Corica, A. Freytes y A. Miranda (comps.), *Entre la educación y el trabajo: la construcción cotidiana de las desigualdades juveniles en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO

Glaser, B., A. Strauss, A., 1967. *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.

Hackman, Gonzáles – Miranda, D., Gallo, O., García, G., Román, J. (2017). Los millennials en Colombia. Una aproximación a su perfil y caracterización organizacional. *Informe de investigación*. Universidad EAFIT

Garcés, M., & Stecher, A. (2022). Historia de un modelo de gestión flexible: Actores, adaptaciones y tensiones en la implementación de Lean Management en el retail chileno. *Izquierdas*, (51).

- Grugulis, I. & Bozkurt, O. (2011). *Retail work*. Basingstoke, UK: Palgrave.
- Guiamet, J. (2012). " El cliente siempre tiene la razón": procesos de construcción de subjetividad en trabajadores jóvenes de una cadena multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario. *Trabajo y sociedad*, (19).
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712012000200022&lng=es&tlng=es.
- Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319-332. <https://doi.org/10.1108/er-07-2013-0073>
- Harvey, D. (2007). *Breve historia del neoliberalismo* (No. 49). Ediciones Akal.
- Hatum, A (2011): La generación del milenio: quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. *Revista Harvard Business Review*, Noviembre 2011, 66-76.
- Hinote, C., & Sundvall, T. J. (2015). Leading millennials: An approach that works. *Air University Maxwell AFB*. Air Force Research Institute.
- Hobart, J. W. (2008). *Understanding Generation Y What You Need to Know About the Millennials*. Princeton One White Paper.
- Ikeler, P., & Fullin, G. (2018). Training to empower: A decade of the Retail Action Project. *Journal of Labor and Society*, 21(2), 173–191. <https://doi.org/10.1111/wusa.12330>
- Jacinto, C. & Chitarroni, H. (2010). Precariedades, rotación y movilidades en las trayectorias laborales juveniles. *Estudios del Trabajo*, Buenos Aires, ASET, n° 39/40, pp. 5-36.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652.
<https://doi.org/10.1108/jmd-09-2013-0106>

- Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., & Quain, B. (2014). Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5(1), 1-13.
- Kohler Riessman, Catherine (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Krause, M.(1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas De Educacion No*, 7(7), 716–7423. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y–challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114. <https://doi.org/10.1108/jmp-08-2014-0230>
- Latkovikj, M. T., Popovska, M. B., & Popovski, V. (2016). Work values and preferences of the new workforce: HRM implications for Macedonian Millennial Generation. *Journal of Advanced Management Science* Vol, 4(4). <https://doi.org/10.12720/joams.4.4.312-319>
- Laval, C., & Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo*. Editorial Gedisa.
- Lawler, S. (2002). Narrative in social research. En May (2002) *Qualitative research in action*. SAGE publications.
- Lechner, E. (2002). *Las sombras del mañana. La dimensión subjetiva de la política*. Santiago: LOM Ediciones
- Longo, M. E. (2009). Claves para el análisis de las trayectorias profesionales de los jóvenes: multiplicidad de factores y de temporalidades. *Revista Estudios del Trabajo (ASET)*, (35), 17-23.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In: *Essays on the Sociology of knowledge: Collected works* (pp. 276-322). New York, NY: Routledge.
- Martínez-guzmán, A. (2014). La Producción de narrativas como herramienta de investigación. *Quaderns de Psicologia* 16(1), 111–125. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1206>

- Martínez-Salgado, Carolina. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Miranda, A. (2016). Transiciones juveniles, generaciones sociales y procesos de inclusión social en Argentina post-neoliberal. *Linhas Críticas*, 22 (47), 130-149.
- Miranda, A., & Arancibia, M. (2017). El futuro está incompleto: La construcción de trayectorias laborales sobre principios de siglo 21. *Trabajo y sociedad*, (28), 195-217.
- Misra, J., & Walters, K. (2016). All fun and cool clothes? Youth workers' consumer identity in clothing retail. *Work and Occupations*, 43(3), 294-325. <https://doi.org/10.1177/0730888416644949>
- Molinari, P (2011): ¡Llegaron los aliens!. Recuperado de http://www.21.edu.ar/descargas/edn/diplomatura-gestion-del-talento/intuicion_y_formacion_feb_2012_cordoba.pdf
- Muñiz, L. M., & Roberti, E. (2018). Las tramas de la desigualdad social desde una perspectiva comparada: hacia una reconstrucción de las trayectorias laborales de jóvenes de clases medias y trabajadora. *Estudios del trabajo*, (55).
- Navós, O. (2015). Nuevas generaciones en las empresas: algunas claves para su gestión. *Horizontes Empresariales*, 14(2), 47-54.
- Neffa, J. (1999). "Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos" en de la Garza, E. (comp.) *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, B. Aires, CLACSO.
- Ng, E. S., & Parry, E. (2016). Multigenerational research in Human Resource Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, 1–41. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034008>

- Nielsen, M. L., Dyreborg, J., Kines, P., Nielsen, K. J., & Rasmussen, K. (2013). Exploring and Expanding the Category of ‘Young Workers’ According to Situated Ways of Doing Risk and Safety—a Case Study in the Retail Industry. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), 219. <https://doi.org/10.19154/njwls.v3i3.3019>
- Orejuela, J., Bermúdez, R., Urrea, C., & Delgado, L. (2013). Inserción laboral de jóvenes profesionales: el caso de los psicólogos bonaventurianos. *Cali: Editorial Bonaventuriana*.
- Papavasileiou, E. F., & Lyons, S. T. (2015). A comparative analysis of the work values of Greece’s ‘Millennial’ generation. *International Journal of Human Resource Management*, 26(17), 2166–2186. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985325>
- Pérez, C. (1996). La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. *Comercio exterior*, 46(5), 347-363
- Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. State University of New York Press.
- Programa de las naciones unidas para el desarrollo, PNUD. (2002). *Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural*. Santiago: PNUD.
- Programa de las naciones unidas para el desarrollo, PNUD. (2017). *Desiguales: Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile*. Santiago: PNUD.
- Ramos, C. (2009). *La transformación de la empresa chilena: una modernización desbalanceada*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Ratto, N., Aravena, A. y Stecher, A. (2023). La configuración sindical en las grandes empresas del retail en Chile: recursos de poder, orientaciones para la acción y formas de organización. *Revista Colombiana de Sociología*, 46(2), 131–158. <https://doi.org/10.15446/rcs.v46n2.98673>

- Rebughini, P. (2019). A vulnerable generation? Youth agency facing work precariousness. *International Journal on Collective Identity Research* 1–17. <https://doi.org/10.1387/pceic.19332>
- Richardson, L. (1990). Narrative and sociology. *Journal of contemporary ethnography*, 19(1), 116–135.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Sage Publications.
- Rivera-Aguilera, G. (2018). La construcción discursiva del joven trabajador: Un análisis crítico a los informes Tendencias Mundiales de Empleo. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1–14. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.cdjt>
- Saraví, G. A. (2009). Desigualdad en las experiencias y sentidos de la transición escuela-trabajo. *Papeles de Poblacion*, (59), 83–118.
- Schuman, H., & Rodgers, W. L. (2004). Cohorts, chronology, and collective memories. *Public Opinion Quarterly*, 68(2), 217–254. <https://doi.org/0.1093/poq/nfh012>
- Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 54(3), 359. <https://doi.org/10.2307/2095611>
- Sepúlveda, L. (2006). Incertidumbre y trayectorias complejas: un estudio sobre expectativas y estrategias laborales de jóvenes y adultos jóvenes en Chile. En Weller (2006), *Los jóvenes y el empleo en América Latina: desafíos y perspectivas ante el nuevo escenario laboral*, Bogotá, DC, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Mayol ediciones.
- Soto A. (2008). Flexibilidad y nuevas formas de identidad profesional, en Soto, A. (ed.) *Flexibilidad Laboral y Subjetividades: Hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo*. Santiago: LOM – Universidad Alberto Hurtado.

- Soto, A. (2009). Formas y tensiones de los procesos de individualización en el mundo del trabajo. *Psicoperspectivas*, VIII (2), 102-119. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol8-Issue2-fulltext-80>
- Soto, A. (2015). Escenarios del trabajo, una aproximación a la heterogeneidad del trabajo contemporáneo en Latinoamérica. *Estudios Sociales*, 51, 198-212. <http://dx.doi.org/10.7440/res51.2015.15>
- Soto, Álvaro; Stecher, Antonio & Frías, Pamela (2021). ¿Nuevas orientaciones subjetivas en el trabajo? Los jóvenes de la industria del retail en Chile. *Athenea Digital*, 21(1), e2772. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2772>
- Standing, G. (2013). *El precariado. Una nueva clase social*. Barcelona: Ediciones de pasado y presente, SL.
- Stecher, A. (2011). Transformaciones del trabajo y procesos identitarios en el "nuevo" capitalismo: notas para una discusión en el contexto latinoamericano. En B. Medrado & W. C. Galindo (Org.), *Psicología social e seus movimentos: 30 anos de ABRAPSO* (pp. 207-232).
- Stecher, A. (2012). Perfiles identitarios de trabajadores de grandes empresas del retail en Santiago de Chile: aportes psicosociales a la comprensión de las identidades laborales. *Psykhé (Santiago)*, 21(2), 9-20. <https://doi.org/10.7764/psykhe.21.2.538>
- Stecher, A. (2013a). Un modelo crítico-interpretativo para el estudio de las identidades laborales. Contribuciones a la investigación psicosocial sobre trabajo y subjetividad en América Latina. *Universitas Psychologica*, 12(4). <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy12-4.mcie>
- Stecher, A. (2013b). La modernización de la industria del retail: reorganización empresarial y experiencias laborales. Adaptación. *La empresa chilena después de Friedman*. Santiago de Chile: Ediciones UDP.

- Stecher, A. (2014). El campo de investigación sobre transformaciones del trabajo, identidad y subjetividad en la modernidad contemporánea. Apuntes desde Chile y Latinoamérica. En Stecher, A. & Godoy, L (2014) *Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades. Lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Stecher, A., & Martinic, R. (2018). La descualificación del trabajo en tiendas por departamento. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-12. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas/vol17-issue3-fulltext-1356>
- Stecher, A. (2022). Precariedad laboral en el retail. En Julián - Vejar & Subercaseaux (Eds.). (2022). *Sociedad precaria: rumores, latidos, manifestaciones y lugares*. LOM ediciones
- Stecher, A., Godoy, L., & Aravena, A. (2020). Sindicalismo y vida cotidiana en el Retail: Experiencias de dirigentes de base en Chile. *Psicoperspectivas*, 19(3), 87-97. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue3-fulltext-2065>
- Stein, J. (2013). Millennials, The Me Me Me Generation. *Revista Time*.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: Quill William Morrow.
- Thompson, J. B. (1998). *Ideología y cultura moderna*. México, DF, México: Universidad Autónoma Metropolitana
- Tilly, C., & Carré, F. (2011). Retail work perceptions and reality. En: O. Grugulis, I & Bozkurt, I. *Retail work*, (pp. 297-306). Basingstoke, UK: Palgrave.
- Treuren, G. & Anderson, K. (2010). The employment expectations of different age cohorts: is generation really that different? *Australian Journal of Career Development*, 19(2), 49-61. <https://doi.org/10.1177/103841621001900207>

Turner, B. S., & Edmunds, J. (2002). The distaste of taste. *Journal of Consumer Culture*, 2(2), 219-239.

<https://doi.org/10.1177/146954050200200204>

Wilkis, A., & Battistini, O. R. (2005). El valor del trabajo en las construcciones identitarias de un grupo de asalariados jóvenes. *Cuadernos de antropología social*, (22), 55-75.

Woodward, I., Vongswasdi, P., & More, E. (2015). Generational diversity at work: A systematic review of the research. Extraído de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2630650

Yopo, M. (2013). Individualización en Chile: Individuo y sociedad en las transformaciones culturales recientes. *Psicoperspectivas* 12, 4–14.

<https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL13-ISSUE2-FULLTEXT-254>

Zavala-Villalón, G., & Frías, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 17(3).

<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1377>

CAPÍTULO 8: ANEXOS

Pauta de entrevista jóvenes

GUIÓN ENTREVISTA JÓVENES

Consigna inicial

Una vez que se le ha explicado a la persona el propósito del estudio y de la entrevista, y que se le ha presentado la Carta de Consentimiento Informado, se le invita a iniciar su relato con la siguiente consigna.

Quisiera pedirle que me cuente su historia como trabajador/a en la empresa de retail donde trabaja actualmente. Nos interesa que pueda contarnos libremente cómo ingreso al empleo, cómo se fueron dando las cosas a través del tiempo, cómo es su situación de trabajo actualmente y cómo se imagina su futuro laboral. Al finalizar nos gustaría pedirle un balance o una reflexión general de su experiencia como trabajador del Supermercado/Tienda por departamento/Tienda para el mejoramiento del hogar/ Holding

Para comenzar podría contarme su experiencia laboral anterior al empleo actual, donde trabajó, qué hacía, etc.

[Si el empleo actual es el primero señalarle]: *podría contarme cómo ingresó al trabajo actual.*

A continuación se incluye una tabla en la que se presentan las dimensiones en las que interesa indagar siguiendo un orden desde un eje espacial (mundo laboral / mundo no laboral; y un eje temporal

MUNDO DEL TRABAJO	MUNDO NO LABORAL
PASADO	
<ul style="list-style-type: none"> -Formación y estudios. -Experiencias laborales previas al actual puesto de trabajo - Cómo y por qué fue cambiando de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> -Familia de origen -Historia familiar - Historia personal
PRESENTE	
<p>I. Descripción del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descripción del <u>puesto de trabajo</u> y del <u>proceso de trabajo</u> dentro de la sección/departamento y la tienda/ Holding - Condiciones <u>de empleo</u> - Descripción de funcionamiento de la tienda y la empresa - Posibles cambios/ajustes por contexto de estallido social y pandemia. - <u>Sistemas de gestión y control de las personas</u>: ¿La administración, de qué manera se asegura que usted realice el trabajo/las funciones: definición de metas y pago de bonos, cámaras, sistemas de reporte, etc.? <p>II. Vínculo subjetivo al trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vida familiar actual - trabajo doméstico - experiencia y valoración de su vida actual - Vida social - Tiempo libre - Visión y valoración de cambios de la

<p>Relaciones formales e informales con otros en el espacio de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Expectativas de relación con otros en el espacio del trabajo - Experiencia (posibles tensiones, resistencias) en la relación con: <ul style="list-style-type: none"> o - Jefaturas o - Pares - compañeros o - Clientes <p>La organización y sus políticas de gestión de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expectativas que tiene la empresa acerca de ellos/as y su trabajo ¿Qué esperan de ti? ¿Qué piensan de ti? ¿Qué piensan de los jóvenes? ¿Te sientes parte/identificas con ese colectivo? ¿Qué te ofrecen? - Sentidos y significados respecto de: <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de reclutamiento y selección* - Capacitación* - Gestión del desempeño - Retención y Desarrollo de carrera* - Compensaciones y beneficios* - Clima laboral y Cultura organizacional <p>Organización sindical</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación de la empresa con trabajadores y sindicatos - Participación y opinión en relación a los sindicatos del retail. <p style="text-align: center;">Otros</p> <p>Valoración de su experiencia de trabajo en el retail</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué sería para usted lo mejor y lo peor de su trabajo actual? - ¿Qué sentidos y significados tiene para usted su trabajo actual? <ul style="list-style-type: none"> -Cuál es la principal razón por la que usted trabaja. Además del ingreso económico que otras cosas son importantes para ud de trabajar 	<p>sociedad chilena</p> <ul style="list-style-type: none"> - principales tensiones, dificultades, malestares de su vida actual. - territorialidad: comuna y trayectos cotidianos
FUTURO	
<p>Aspiraciones apreciaciones laborales y proyectos de formación y empleo a futuro</p> <p>¿Usted se proyecta en su empleo actual? De qué forma, haciendo qué tipo de labor?</p> <p>¿Cuáles serían sus aspiraciones laborales: proyectos de formación, desarrollo en empleo actual, búsqueda de otros empleos?</p>	<p>Proyectos personales y familiares a futuro</p>

Pensando en el futuro, ¿cómo se imagina en términos laborales?	
--	--

Consideraciones para la persona que entrevista

- En este tipo de entrevistas narrativas se privilegia que sea la persona quien defina el curso o hilo de la narración, que vayan emergiendo espontáneamente los temas señalados en el guión. Se puede consultar respecto de algunas de las experiencias que narre la persona, para profundizar en ellas, pero invitándola luego a que retome el curso de la narración.
- Los temas que no aparezcan espontáneamente, serán consultados al cierre de la entrevista, una vez que la persona concluya su relato.
- Importante tener presente que el foco de la entrevista es el ámbito del trabajo y de la experiencia laboral, especialmente en lo que se refiere al momento presente dentro de la tienda. No obstante, se le solicitará a la persona que puede narrar esta experiencia siguiendo un orden cronológico, que vaya desde el pasado, se detenga en el presente y refiera algunas proyecciones hacia el futuro.
- La mención a aspectos extra-laborales de la historia y vida de la persona serán considerados únicamente en tanto aparezcan en su propio relato y sean consideradas pertinentes para comprender su actual experiencia e identidad laboral.
- La importancia dada en esta matriz temática al trabajo actual y cotidiano en la tienda, dice relación, con que las personas entrevistadas serán considerados en un doble rol: i) como sujetos laborales portadores de una singular e irreductible historia e identidad laboral dentro de las tiendas del retail; al mismo tiempo que ii) como informantes portadores de un gran conocimiento sobre el funcionamiento de las tiendas.

Pauta de entrevista informantes claves

GUIÓN ENTREVISTA INFORMANTES CLAVES

Consigna inicial

Una vez que se le ha explicado a la persona el propósito del estudio y de la entrevista, y que se le presentado la Carta de Consentimiento Informado, se procede con los siguientes temas/preguntas:

En términos generales, indagar, siguiendo la siguiente pauta, pensando tanto en el espacio de la tienda como del holding

- Descripción de funcionamiento de la empresa (holding) y la tienda (énfasis en el último tiempo, nuevas tecnologías, automatización de procesos, etc)
- Perfil de trabajadores de empresa y tienda
- Escenario de trabajo (Soto, 2015)
 - Cómo se organiza el trabajo
 - Tipo de tareas, habilidades requeridas
 - Niveles de autonomía del trabajo
 - Nivel de complejidad de las demandas del trabajo: físicas, mentales y emocionales del trabajo
 - Exigencias de interacción (o no) con otros
 - Retroalimentación y monitoreo del desempeño
 - Cambios en la organización del trabajo en contexto estallido social y luego, en emergencia sanitaria
 - Condiciones de empleo ofrecidas
 - Perfiles de trabajadores, tipos de contrato de trabajo, niveles de renta ofrecida (y si varían o no las rentas).
 - Estabilidad o no de las jornadas de trabajo
 - Calificaciones exigidas para los perfiles de trabajadores
 - Estabilidad de la dotación y rotación (quiénes rotan y por qué)
 - Cambios en las condiciones de empleo en contexto estallido social y luego, en emergencia sanitaria
 - Gestión de personas
 - Estrategias para atraer, desarrollar y retener
 - Reclutamiento y selección (a quiénes se dirige, qué se busca, cómo evalúan)
 - Capacitación (a quiénes, en qué)
 - Oportunidades de movilidad/carrera ofrecidas
 - Oportunidades de formación
 - Mecanismos de control del desempeño y espacios (o no) de retroalimentación
 - Sistemas de compensaciones e incentivos

- Sistemas, estrategias de promoción de los valores corporativos
- Clima y cultura organizacional
- RRL
- Cambios en la gestión de personas en contexto estallido social y luego, en emergencia sanitaria.
- Desafíos de gestión de nuevos colectivos de trabajadores (Jóvenes)
 - Representaciones en torno a los jóvenes y sus expectativas de trabajo, condiciones de empleo y gestión.
 - ¿Qué esperan de los jóvenes?
 - ¿Qué piensan de los jóvenes?
 - ¿Qué les ofrecen a los jóvenes?
 - Tensiones en la gestión de las/os jóvenes trabajadores
 - Desafíos de la gestión

Guión de entrevista artículo complementario

PAUTA DIRIGIDA A JÓVENES

- El trayecto: Llegada al trabajo, ofertas de sentido provistas por la organización.
- El trabajo: tipo de tareas, nivel de responsabilidad, a quienes reporta, quienes dependen de él/ella.
- El ambiente de trabajo – la organización: Aspectos valorados (en el marco de EFY), aspectos a mejorar.
- Relaciones con otros: Pares, jefaturas, clientes, subalternos.
- Representaciones sobre la autoridad
- Representaciones, expectativas del jefe ideal
- Vínculo (real) con jefatura (posible cercanía o distancia entre el ideal/real del jefe)
- Juicios sobre efectividad/inefectividad de la autoridad
- La aceptación/rechazo de las posiciones asimétricas de poder como pauta de relación entre los/as jóvenes y sus jefaturas.
- Prácticas o estrategias para gestionar las asimetrías de poder en el espacio de trabajo
- Mecanismos alternativos a la autoridad en las relaciones de trabajo.
- Los límites de lo plano/horizontal (¿el lugar del jefe?)

PAUTA DIRIGIDA A JEFATURAS

- El trabajo: cómo llegó, tipo de tareas, nivel de responsabilidad, a quienes reporta, quienes dependen de él/ella.
- La organización: tamaño, mercado, tipo de trabajadores, etc (escenario: trabajo, empleo y prácticas de gestión de personas)
- Ofertas de sentido que proveen a los más jóvenes: Ofertas de sentido que hace la organización a nivel de reclutamiento, capacitación, compensaciones y beneficios y, movilidad interna/ Prácticas de gestión de colectivos juveniles en empresas grandes “juvenilizadas”.
- Expectativas de relación con los/as jóvenes.
- Tensiones que emergen en la relación con los/as jóvenes en el trabajo.
- Desafíos de gestión de las nuevas generaciones
- Ajustes que realiza la empresa en la gestión de los/as jóvenes en el trabajo.
- Experiencia de ser jefe en una empresa juvenilizada (problemas, tensiones, desafíos).
- Mecanismos de control del trabajo vs autonomía
- Prácticas o estrategias en el ejercicio de la autoridad.

Consentimiento informado

Consentimiento entrevistas virtuales a informantes claves del retail

Proyecto

Modalidades de vínculo subjetivo de los/as jóvenes al mundo del trabajo en un contexto de flexibilización laboral y cambio cultural. El caso de la industria del retail en Santiago de Chile

Investigadora principal: Pamela Frías Castro, Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales

El propósito de esta información es ayudarle a tomar la decisión de participar, -o no-, en una investigación científica. El objetivo general de esta investigación es describir y comprender los sentidos que tiene el trabajo para la/os jóvenes que trabajan en la industria del retail en Santiago de Chile.

El proyecto doctoral considera, entre sus actividades de recolección de información, la realización de entrevistas a informantes claves.

El procedimiento para esta investigación contempla realizar 2 entrevistas a informantes claves del retail (jefaturas del holding y tiendas), buscando reconstruir y comprender el escenario en el que se insertan la/os jóvenes que trabajan en el retail y profundizar en los desafíos de gestión en relación a las nuevas generaciones de jóvenes.

Concretamente, en su calidad de experto en la temática señalada, se le solicitará participar en una entrevista individual orientada a comprender la industria del retail en Chile y los desafíos de gestión en relación a las nuevas generaciones. En el actual contexto de emergencia sanitaria, esta entrevista será realizada de manera no presencial, utilizando para ello la plataforma de video-llamadas Zoom. La entrevista tendrá una duración aproximada de 60 minutos (1 hora), tiempo total de participación en este proyecto, donde se abordarán temas como el contexto económico del retail, su evolución en la industria chilena, políticas y prácticas de gestión de personas. Se le pedirán referencias de material posible de revisar.

Se le solicita su autorización para grabar la video-llamada y guardar luego únicamente el audio de la entrevista virtual (no imágenes), para transcribirla en su totalidad a fin de ser analizada según los propósitos de la investigación. La transcripción de las entrevistas serán guardadas en formato digital en el computador personal de la investigadora, bajo su responsabilidad, por un periodo de 5 años después de finalizar la investigación. Sólo tendrá acceso a la información la investigadora y eventualmente su profesor guía, garantizando que la información recabada no será ocupada en objetivos ajenos a este estudio y no autorizados

por usted. Los participantes en el estudio recibirán, si así lo solicitan, una copia digital de las publicaciones científicas con los resultados de la investigación.

Usted no se beneficiará personalmente por participar en esta investigación. Su participación en el estudio implica costos asociados al tiempo de entrevista. Sin embargo, la información que se obtendrá será de utilidad para conocer más acerca de las modalidades de vínculo subjetivo de lo/as jóvenes al mundo del trabajo.

No anticipamos riesgos asociados a su participación en este estudio. Sin embargo, algunas de las preguntas le pueden producir incomodidad. Si usted experimenta algún malestar o tiene alguna consulta que hacer durante la entrevista, no dude en preguntar a la responsable de la misma. El estudio puede interrumpirse/detenerse cuando usted lo indique.

Toda la información que se recoja o produzca en el marco de este proyecto doctoral se mantendrá en forma confidencial y será procesada de manera anónima y en lo que se produzca como informe se evitará la alusión a datos que hagan identificable a los entrevistados o la organización a partir de la información presentada. Los resultados obtenidos del estudio se entregarán en una tesis doctoral. Es posible que los resultados obtenidos sean publicados en revistas/libros y/o presentados en conferencias académicas o medios de difusión a la sociedad, sin embargo, ni el nombre de la tienda, ni de la empresa, ni de los trabajadores podrá ser identificado.

Su participación en esta investigación es completamente voluntaria. Usted tiene el derecho a no participar o a retirar su consentimiento y retirarse de esta investigación en el momento que lo estime conveniente, sin mediar explicación alguna y sin consecuencias para usted. Si usted retira su consentimiento, el registro de su entrevista será eliminado y la información obtenida no será utilizada.

Si tiene preguntas acerca de esta investigación puede contactar a la Investigadora Responsable Pamela Frías, al teléfono 56985046488; correo electrónico pamela.frias@mail.udp.cl

Esta investigación ha sido revisada y aprobada por el comité de ética de la Universidad Diego Portales. Si usted tiene alguna duda, pregunta o reclamo, o si considera que sus derechos no han sido respetados, puede contactar al Comité de Ética en Investigación de la Universidad Diego Portales (comitedeetica@mail.udp.cl)

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Se me ha explicado el propósito de esta investigación, los procedimientos, los riesgos, los beneficios y los derechos que me asisten y que me puedo retirar de ella en el momento que lo desee.

No estoy renunciando a ningún derecho que me asista.

Se me ha informado que tengo el derecho a reevaluar mi participación según mi parecer.
Se me enviará una copia firmada de este documento por el Investigador Responsable vía mail.

DECLARO QUE ACEPTO PARTICIPAR EN LA INVESTIGACIÓN EN LAS
CONDICIONES QUE ME HAN
SIDO EXPLICADAS

[Esta declaración debe ser leída por el o la participante y quedar grabada antes de iniciar la entrevista].

FIRMA

Nombre Participante

La ratificación, firma y validación del presente CI por el o la participante será realizado a partir de una de las siguientes opciones

- o La firma digital (escaneada) del participante en el CI respectivo
- o Un mail del participante dirigido al investigador responsable que explícitamente diga

“DECLARO QUE ACEPTO PARTICIPAR EN LA INVESTIGACIÓN PROYECTO “MODALIDADES DE VÍNCULO SUBJETIVO DE LOS/AS JÓVENES AL MUNDO DEL TRABAJO EN UN CONTEXTO DE FLEXIBILIZACIÓN LABORAL Y CAMBIO CULTURAL. EL CASO DE LA INDUSTRIA DEL RETAIL EN SANTIAGO DE CHILE” EN LAS CONDICIONES QUE ME HAN SIDO EXPLICADAS EN LA CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE FECHA XXX”

- Deseo recibir copia de la transcripción de la entrevista**
- Deseo recibir copia digital de la publicación**

Nombre Investigadora Responsable
Fecha de la entrevista virtual:

Firma

Carta de aceptación revista Austral



Valdivia, 2 de marzo de 2024

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN

Por el presente documento certificamos que el manuscrito “Construcción de vínculos en el trabajo flexible en Chile: Expectativas comunes, tensiones y experiencias disímiles de trabajadores jóvenes del retail”, de los autores **Pamela Frías y Antonio Stecher** ha sido aceptado para publicación en la Revista Austral de Ciencias Sociales (RACS).

RACS es una publicación bianual de los Institutos de Estudios Antropológicos y de Historia y Ciencias Sociales de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Austral de Chile. Está incorporada en los siguientes índices y bases de datos: Scopus, Erih Plus, Redalyc, Latindex, Road, Clase, Google Académico, Revistas Electrónicas UACH.

Se despide cordialmente,

Dr. Robinson Silva Hidalgo
Editor

Revista Austral de Ciencias Sociales
Contacto: (063) 2221767
revistaaustral@uach.cl
<http://revistas.uach.cl/index.php/racs>