

# El destierro de la alteridad. El caso Wal Mart Argentina

PAULA ABAL MEDINA\*

*Resumen: En el presente artículo se aplica la noción de dispositivo de poder al estudio de las relaciones entre capital y trabajo en la empresa de supermercados e hipermercados Wal Mart. Se abordan dos cuestiones centrales: en primer lugar se describe y analiza una multiplicidad de prácticas de poder que integran los distintos elementos del dispositivo de la empresa. En un segundo momento analítico, y también expositivo, se aborda la problemática del modo de subjetivación del capital y de la línea de fuerza general y singular que define la relación estudiada.*

*Abstract: In this article the notion of power dispositive is applied to the study of relations between capital and work in the Wal Mart supermarket company. Two central points are presented: firstly a multiplicity of power practices that are part of the different elements of the company's dispositive are described and analysed. Secondly the question of the subjectivation of capital and of the general and singular main line, that defines the studied relations.*

*Palabras clave:* modos de subjetivación, alteridad, control, disciplina, resistencias, relaciones de poder entre capital y trabajo.

*Key words:* way of subjectivation, otherhood, control, discipline, resistances, power relations between capital and work.

## PRESENTACIÓN

**L**AS TRANSFORMACIONES LABORALES, sociales y políticas de Argentina han sido de gran magnitud desde la última dictadura militar. En este sentido, la particularidad local —en mimesis dra-

\* Candidata a doctora en Ciencias Sociales por el Instituto de Desarrollo Económico y Social y la Universidad Nacional de General Sarmiento. Investigadora en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales. Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas. Profesora en la Universidad de Buenos Aires. Temas de especialización: sociología del trabajo, sociología del poder y la resistencia. Dirección:

mática con muchos otros países de la región— estuvo dada por la emergencia del neoliberalismo con terrorismo de Estado.

El terror aparece como elemento fundante de un orden cuyo objetivo central fue el de exterminar al trabajador como sujeto colectivo con capacidad de disputar beneficios al capital y de instalar visiones del mundo social. Posteriormente, ya durante los gobiernos democráticos, las inflaciones económicas con devaluación social de los trabajadores, el desempleo y la consiguiente denegación de subsistencia del capital, se constituyen en los principales rasgos que nos permiten ubicar las continuidades de la etapa: una (pre)potente intención expansionista de la serialidad —en tanto ordenación del mercado— como forma “natural” de existencia de lo colectivo a escala societal.

Es en el marco de estas cartografías nacionales donde se inscriben los siguientes interrogantes en torno a la relación capital-trabajo: ¿cómo se reproduce la intensa asimetría que define la relación capital-trabajo a escala societal en grandes empresas?; ¿qué formas de ejercicio del poder y qué modos de subjetivación moviliza el capital en su forma de empresario individual, para lograr la continua transformación del trabajo como subjetividad en trabajo objetivado y la reproducción de la sujeción laboral? (Marx, 1997: 235-236).

En el presente artículo ensayamos respuestas conceptuales a las preguntas mencionadas en el párrafo anterior, a partir de un estudio empírico realizado en la cadena de supermercados e hipermercados Wal Mart.<sup>1</sup> Sostenemos que la línea de fuerza general del dispositivo de poder de esta empresa reside en el “destierro de la alteridad”.<sup>2</sup> La misma moviliza

Avenida Córdoba 3141, Código Postal C1187AAR, Buenos Aires, Argentina. Teléfono: (5411) 4962 8994; fax: (5411) 4952 7440; correo electrónico: paulaabalmedina@fibertel.com.ar, pabal@ccil-piette.gov.ar.

<sup>1</sup> El trabajo se realiza con base en 20 entrevistas en profundidad a trabajadores que se desempeñan en distintos cargos y turnos de trabajo de la única sucursal de la empresa Wal Mart ubicada en la ciudad de Buenos Aires. Asimismo, se realizaron cinco entrevistas en profundidad a dirigentes sindicales de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios y del Sindicato de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires. También se utilizan numerosos informes de campo confeccionados como resultado de la aplicación continua de la técnica de observación directa y participante; los resultados de una encuesta de elaboración propia con una muestra intencional de 35 casos, y el análisis de diversos documentos internos de la empresa tales como revistas dirigidas a los empleados, carteleros y manuales operativos. La recolección de los datos primarios fue realizada entre abril de 2001 y septiembre de 2004.

<sup>2</sup> Destacamos en el presente trabajo la riqueza que contiene una perspectiva en torno a los modos de constitución del nos-otros para el estudio de la relación labo-

un modo de subjetivación muy específico que actúa sobre una forma de aprehensión del mundo como realidad despojada de fuerzas; su eficacia máxima se materializa al recrear subjetividades ciegas a las fuerzas de la alteridad (Rolnik, 2002). Proceso de encegucimiento que opera borrando los indicios de desequilibrio y las contradicciones sociales. Proceso que afirma una existencia de aturdimiento, de desanclajes, desfijaciones e identidades inconsistentes que posibilitan la paradójica activación de una pertenencia virtual disociada de la percepción de relaciones de fuerzas que la desmientan.

La propuesta conceptual que contiene este artículo se nutre de —y también polemiza con— marcos interpretativos que conciben la relación entre capital y trabajo como una relación de poder; es decir, una relación atravesada por la asimetría. Estos abordajes han tendido a centrarse en dos nociones: poder y resistencia. La principal línea divisoria ha adoptado el carácter de un enfrentamiento entre quienes, aun destacando que su objeto es la relación, tienden a anular una de las dos direcciones de afección referidas. Parafraseando la crítica de Poulantzas (1980): “esencia fagocítica” del poder que vacía de fundamento (y de posibilidad teórica) la resistencia. En el origen de esta perspectiva aparece especialmente cuestionado Michel Foucault. Del otro lado, exceso de “ingenuidad política” que ve en cada acción pura agencia y capacidad de resistencia de los sujetos, olvidando las determinaciones estructurales. En esta última se suele señalar a Michel de Certeau.<sup>3</sup>

ral. Concebimos que la relación entre los dos términos contenidos (“nos” y “otros”) es de carácter dialéctico (Abal Medina, 2004). Este análisis puede ser enriquecido a partir del análisis de escritos de Sartre (1995). Otros elementos interesantes surgen en trabajos de Deleuze (1987, 1990, 1991); Guattari (1995); Baudrillard y Guillaume (2000); Hardt y Negri (2003); Guattari y Rolnik (2005).

<sup>3</sup> Sesgados sobre el primer término ubicamos autores como Knights y Willmott (1989), que destacan especialmente el vínculo poder-subjetividad, retomando y destacando la riqueza del planteamiento foucaultiano para el estudio de la relación capital-trabajo. Otra variedad de autores como Gaudemar (1991); Dandeker (1990); Sewell y Wilkinson (1992); Delbridge, Turnbull y Wilkinson (1992); Barker (1993); Webster y Robins (1993); Philonenko y Guienne (1997); Sivini (2000); Fiocco (2000), entre otros, analizan los cambios de las relaciones laborales en las fábricas o empresas teniendo en cuenta problemáticas tales como las nuevas tecnologías, formas de organización del trabajo y discursos de los recursos humanos, desde sus similitudes (algunas veces distancias) con el modelo disciplinario foucaultiano. Más allá de los valiosos aportes que surgen de estos trabajos y de los múltiples matices existentes en tan extensa referencia bibliográfica, un contorno común es la minusvaloración

El presente trabajo se divide en tres partes: en la primera<sup>4</sup> presentamos la multiplicidad de prácticas materiales y simbólicas —en palabras de Foucault, toda esa instrumentalidad menor— que se ejercita en los espacios laborales y las formas específicas de relación entre esas prácticas: relaciones de contradicción, complementariedad, oposición, reforzamiento, anulación, etcétera (Foucault, 1992 y 1996). En el marco de este objetivo iniciamos el apartado con un relato que se propone recrear el espacio de trabajo de la empresa: colores, sonidos, leyendas, distribuciones, interacciones ilustran esa narración que no tiene otro objetivo más que ofrecer una mirada de conjunto con mínimas focalizaciones. Posteriormente, se presentan los distintos elementos que constituyen el dispositivo de poder de la empresa y que denominamos como: distinción múltiple y unificación abstracta; el cliente misterioso, un control invisible; cultura de una disposición permanente; barreras de entrada y puertas de salida; una tipología de los sospechosos; puertas abiertas para la circulación individual. En la segunda parte nos abocamos a analizar cómo cada uno de estos elementos convergen en una línea de fuerza general y nos permiten ubicar el modo de subjetivación del capital en la empresa. En la tercera parte ejercitamos una mirada más distante a los efectos de inscribir esta aproximación analítica singular en el contexto societal más amplio en el cual adquiere su significación. También situamos los aportes parciales que este trabajo realiza a los estudios de sociología del trabajo y se destacan, finalmente, algunos problemas o desarrollos minusvalorados.

conceptual (y por ello, tal vez, empírica) de la noción de resistencia. En algunos casos, en la medida en que se la observa como simple eslabón de transmisión de información al “poder” volviendo a éste más imbatible; en otros, simplemente porque se tiende a observar cómo el ejercicio de poder (al volverse ya sea más sutil, o al ejercerse sobre la subjetividad) adquiere una eficacia tal que impide la propia emergencia de las resistencias. El sesgo hacia las resistencias surge, en general, como reacción frente a las conclusiones de los primeros. Se destacan los trabajos de Scott (1985); Bell y Forbes (1994); Thompson y Ackroyd (1995); Hodson (1995); Fleming y Sewell (2002); Collinson (2002), entre otros.

<sup>4</sup> La primera parte está constituida por los siguientes seis apartados.

## RECREANDO EL ESPACIO DEL TRABAJO EN WAL MART

Se trata de la única sucursal que esta empresa tiene en la ciudad de Buenos Aires y se encuentra ubicada en el barrio de Villa Pueyrredón desde mayo de 1996.<sup>5</sup> Ya a lo lejos por la Avenida Constituyentes se puede ver el enorme predio de la empresa constituido por un amplio estacionamiento, el local de ventas de Wal Mart y las oficinas centrales. A la entrada nos recibe un mural con la siguiente leyenda: “Nuestro compromiso con el cliente es, regla número 1: el cliente siempre tiene razón. Regla número 2: si el cliente no tiene razón, revela la regla número 1”.

Una menor presencia de clientes en la empresa combinada con una mayor amplitud espacial relajan la primera impresión de este espacio de trabajo, que contrasta con otras empresas colegas sumergidas en el ruido de la espera, el interrogante insidioso y la queja permanente. Llamam la atención unos carteles diseminados con insistencia en todo el local: una cara cuya particularidad reside en su amplia sonrisa, el *smile*. En otros carteles, ubicados en cada una de las cajas, encontramos esas mismas sonrisas pero acompañadas de un casco, como los que usan los obreros de la construcción, junto a las leyendas: “derrumbe de precios”, “trabajamos para que ahorres más”, “precios bajos”.

Las cajas se ordenan en dos filas y finalizan en una línea roja que se encuentra pintada sobre el piso. Dicha línea establece el lugar exacto en el que se deben parar las cajeras y los cajeros, cuando no tienen clientes en su puesto, para invitarlos —con la misma sonrisa generosa de los carteles— a pasar a sus cajas vacías.

<sup>5</sup> La empresa posee un plantel de alrededor de 4 500 empleados a nivel nacional que se distribuyen entre 14 sucursales. En la sucursal estudiada, ubicada en la ciudad de Buenos Aires, son alrededor de 500 trabajadores. Dicha sucursal, de gran extensión, se encuentra en un barrio de clase media que limita con los partidos de Vicente López y San Martín de la Provincia de Buenos Aires. Es la única sucursal que tiene la empresa en la ciudad capital, lo que posiblemente se explique por su llegada algo tardía a la Argentina, cuando el proceso de crecimiento del formato supermercadista ya había registrado una importante expansión, lo que impidió que esta empresa aspirara a un desarrollo en los centros de mayor densidad poblacional y donde se concentran zonas de altos niveles de poder adquisitivo. Para profundizar sobre las características que adoptó el proceso de instalación, crecimiento y consolidación del formato supermercadista en Argentina, sus impactos sobre el pequeño y mediano comercio, así como las escasas y endebles regulaciones a estas empresas, se puede consultar Bin (1996); C.E.B (2000); Ciccolella (2000); Abal Medina (2005).

Es domingo y los trabajadores llevan en su mayoría chalecos azules y rojos. Los azules parecen corresponder a los trabajadores no jerárquicos, aquellos que están en las cajas y reponiendo mercadería. Algunos tienen sus chalecos saturados de prendedores: pins por buen trabajo, buena idea, etcétera. Otros, en cambio, están más vacíos aunque tampoco despojados: algún prendedor, una credencial con su nombre y la leyenda “asociado temporal”. Luego de transitar por las cajas y las góndolas se puede constatar que estos últimos, los temporales, son los que tienen una inscripción de gran tamaño en el costado izquierdo de los chalecos que dice: “Manpower”. Se trata de una empresa “líder mundial en soluciones de recursos humanos”, como dice su página electrónica. También se afirma en esa página que: “la tercerización de recursos humanos a través de Manpower permite: la optimización de los recursos económicos, reducir costos operacionales, no distraer recursos en áreas no estratégicas, ganar flexibilidad y traspasar las complejidades de la administración de personal a terceros”. Los trabajadores de color azul llevan escrito en los chalecos que visten sus cuerpos el nombre de esta empresa que facilita la flexibilidad y la optimización de los recursos de la empresa Wal Mart. Los trabajadores de rojo llevan una credencial con su nombre y su antigüedad como “asociados” a la cadena de supermercados; además, parecen concentrarse allí los pins y prendedores antes mencionados.

A un costado del local se encuentra un amplio patio de comidas que utilizan los clientes y también los trabajadores. Pueden verse algunas mesas ocupadas por trabajadores de azul y otras con trabajadores de rojo, a veces también son mixtas. Los días de semana, al mediodía, almuerzan los empleados de la casa central que, como dijimos, se encuentra en el mismo predio. Se los reconoce por su credencial y por su vestimenta: en general llevan trajes, salvo los viernes, cuando suelen usar prendas algo más informales.

Al entrar al sector de las góndolas nos recibe un *greeter*, que es el trabajador que da la bienvenida al cliente y ofrece los folletos de las ofertas. Estos trabajadores, a diferencia del resto, son personas de más edad, de alrededor de 50 a 60 años, y también usan chalecos azules; su tarea central consiste en “darles carritos y sonrisas a los clientes para que sepan que estamos muy contentos de que hayan venido a Wal Mart” (Guía del Asociado).

## DISTINCIÓN MÚLTIPLE Y UNIFICACIÓN ABSTRACTA

El elemento que denominamos como “distinción múltiple y unificación abstracta” opera a partir de diversos mecanismos, procedimientos y técnicas, estableciendo complejas relaciones de lejanía entre lo dicho y lo no dicho; entre aquello que la empresa proclama y los resortes opacos y silenciosos que moviliza cotidianamente. Bajo el rótulo unificante de “asociado a la gran familia Wal Mart”, se ejercitan unos mecanismos de ruptura, una conjugación de demarcaciones diferenciales de vínculos, de reconocimientos, de vestimentas, de credenciales, de espacios, de horarios y de ritmos.

La empresa ejerce su poder de designación al llamar a todos sus trabajadores —jefes, supervisores, cajeros, reposidores y cadetes, contratados por la empresa o a través de agencias de servicios eventuales— con el nombre de “asociado”.<sup>6</sup> En la “Guía del Asociado” se establecen los “10 principios para triunfar”; en uno de ellos, el número 6, se postula: “somos todos socios”. Sin embargo, este principio no se corresponde con la figura de un “asociado” que comparte decisiones, riesgos y ganancias. En Wal Mart, el asociado es un trabajador en relación de dependencia, a veces reconocido por la empresa; en muchos otros casos es contratado con intermediación de agencias eventuales de empleo.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> La pretensión de invisibilizar la relación laboral a partir del poder simbólico de clasificación de las empresas se reitera en otras actividades y empresas, y define de este modo una práctica de poder singular de una etapa histórica. Las “tesis de la infantilización” sobre el uso de clasificaciones como “los chicos y las chicas” en empresas de *call center* (Fleming, 2005; Colectivo ¿Quién Habla?, 2006; Abal Medina, Arias, Crivelli y Diana, 2007); la de “cliente interno” en empresas automotrices (Battistini y Wilkis, 2004), al igual que la de “consultores” en la administración pública (Diana, 2006), ilustran la extensión de esta práctica.

<sup>7</sup> Actualmente se registra en Argentina un crecimiento muy importante de esta modalidad de contratación: “contrato de trabajo eventual”. Como en la mayoría de los casos las empresas usuarias no son las contratantes, se evidencia también una fuerte expansión de empresas intermediarias. Wal Mart realiza una intensa utilización de esta modalidad de contratación que no se corresponde con la naturaleza restrictiva prevista en la legislación vigente. Puede consultarse dicha normativa en la página del Ministerio de Trabajo de la Nación ([www.trabajo.gov.ar](http://www.trabajo.gov.ar)). Cabe destacar que la presencia de trabajadores eventuales en sus mercados posibilita de hecho disminuir la cantidad de delegados sindicales en cada una de sus sucursales, ya que la legislación nacional establece su cantidad de acuerdo con el plantel de personal del establecimiento y no incluye a los que no son contratados por la firma.

A lo largo de las entrevistas, esa palabra es mencionada en forma permanente, y si bien en muchos casos los trabajadores no saben el motivo por el cual son designados bajo ese nombre, tienden a sentir que “el ser asociado” les garantiza un mayor nivel de pertenencia a la empresa:

Me hace sentir más parte, no sé, cadete, cajero o cajera, pero asociado, no te dice sos cadete, sos cajera, asociado, acá sos asociado para todo, eso es lo bueno (cajera, 20 años).

Porque la empresa donde trabajamos no dice que somos empleados sino que somos asociados de Wal Mart. Porque nosotros trabajamos todos supuestamente en equipo para un solo lugar, no está dividido. Ellos llaman en realidad a los empleados, asociados. Eso es un tema de la empresa, viene de Estados Unidos, nosotros eso no lo manejamos (cajera, 26 años).

Otra práctica tendiente a operar en el marco de la “unificación abstracta” es la “porra Wal Mart”, la que inaugura los *meetings* (reuniones) semanales y mensuales que organiza la empresa y a los que asisten todos los trabajadores, además de iniciar las jornadas diarias de trabajo. La porra consiste en ir nombrando cada una de las letras que componen el nombre de la empresa lo más fuerte posible, para finalizar gritando su nombre tres veces seguidas: “¡Wal Mart, Wal Mart, Wal Mart!”. En el mismo sentido, se canta y baila una canción cuyo contenido también se vincula a Wal Mart, sus objetivos, metas, eslógan y estrategia de ventas.

La eficacia de estas prácticas, la creación de categorías unificantes que se distancian fuertemente de las prácticas materiales, se evidencia en las formulaciones de los trabajadores. Como lo afirma Bourdieu (1999), el acto de categorización ejerce por sí mismo un poder, al imponer una definición de las relaciones que se construyen en el interior de la empresa: relaciones entre socios, relaciones entre iguales que comparten un interés común: el éxito de Wal Mart. Sin embargo, como lo venimos anticipando, la empresa ejercita una diversidad de procedimientos que se apresuran por desmentir lo dicho, instaurando el principio de la diferencia.

Una de las prácticas de distinción se relaciona con el tipo de vínculos laborales que la empresa establece con sus asociados.<sup>8</sup> Esta distinción se

<sup>8</sup> La política de contratación de la empresa Wal Mart en Argentina es analizada con detenimiento en trabajos anteriores (véase Abal Medina, 2004 y 2005). De manera sintética podemos ubicar dos etapas diferenciadas en la política de contratación de la empresa: a) desde su instalación en el país hasta 1998 utiliza las *modalidades de*

inscribe en sus propios cuerpos, que llevan credenciales que definen su carácter de “temporal” o “permanente”. Unos, asociados transitorios, prescindibles y flotantes. Otros, estables, reconocidos y protegidos. Lo que se une bajo la categoría de asociado se rompe en una infinidad de signos, de señales y de símbolos que conllevan a una fuerte fragmentación material entre los propios trabajadores.

Las diferencias entre temporales y permanentes se extienden también a la definición de los turnos y con ello de los ritmos de trabajo. Una cajera afirma que:

todo el turno de la mañana es de Wal Mart, no hay nadie contratado por intermedio de una agencia. Todo el personal de la tarde, que es el turno más bravo, es de agencia, es el turno más bravo que hay porque si a los de la mañana los cuidan a los de la tarde los matan. Te podés dar cuenta al mirar las credenciales, en los de la tarde figura asociado temporario (cajera, 23 años).

La diferenciación se establece a partir de una delimitación de la duración del vínculo que se manifiesta explícitamente, pero además a partir de distinguir a aquellos que son empleados por Wal Mart y a aquellos que, por el contrario, son empleados por otra empresa: Manpower.<sup>9</sup>

Wal Mart externaliza sus riesgos al vaciar de contenido el principio del éxito: todos son socios; la extraña sociedad que este supermercado proclama desconoce a buena parte de sus socios y además devalúa su vínculo. En muchos casos los “trabajadores manpower” reciben sueldos menores a los percibidos por los asociados reconocidos por Wal Mart.<sup>10</sup> Como lo afirma un “ex asociado manpower”, actualmente contratado por el supermercado:

*contratación promovidas* (introducidas por la Ley Nacional de Empleo); *b*) a raíz de la derogación de varias de esas modalidades en 1998, la empresa reemplaza dicha política por otra de *intermediación laboral* con agencias eventuales de empleo. Es de destacar que las modalidades promovidas se destacaron por la cristalización de condiciones de trabajo fuertemente precarias.

<sup>9</sup> Al momento de realizar la corrección final de este documento (agosto de 2006), se constató que la empresa Wal Mart comenzó también a emplear trabajadores con intermediación de la agencia de empleo eventual Sesa Select.

<sup>10</sup> La política salarial de la empresa Wal Mart se analiza con mayor detenimiento en Abal Medina, 2005. Brevemente podemos decir que los ingresos promedio percibidos por los trabajadores de Wal Mart son levemente mayores a los de otras empresas

O sea, capaz que vos entrás, y tenés suerte, trabajaste bien, te ve uno y te efectivizó, ahí ya está, ahí está el cambio. El sueldo de un asociado temporario no es el mismo que el de un asociado efectivo de Wal Mart (repositor, 23 años).

El color de las vestimentas los ordena también jerárquicamente. Chalecos de color azul para el personal subordinado y rojo para los asociados jerárquicos. Vestimentas de colores divergentes que identifican-diferencian las gradaciones del lugar ocupado.

La política de incentivos es también una política de la distinción, en la medida en que los premios se exhiben en los cuerpos de los asociados. Los denominados “pins de buenas ideas” y “pins de buen trabajo” funcionan como símbolos que permiten establecer contrastes y clasifican a los trabajadores en orden de mérito según la cantidad y los colores de los pins.

La definición de la jornada laboral se transforma también en una política de la distinción. Existen contratos por 24, 36 y 48 horas semanales. En muchas entrevistas los trabajadores con jornadas reducidas expresaban su deseo de trabajar a tiempo completo. La empresa se reserva la posibilidad de fluctuar rápidamente sus costos laborales a efecto de evitar que las oscilaciones de la demanda perjudiquen sus ganancias.

Los premios se exhiben en los uniformes de los trabajadores. Un simple recorrido por el supermercado permite observar las diferencias entre los muy premiados, los escasamente premiados y los asociados que no son distinguidos —positivamente— por Wal Mart. Pero en reuniones que tienen lugar los días jueves y a las que asiste el personal propio y el eventual, se dan a conocer los resultados de diversas evaluaciones que se realizan regularmente a los trabajadores de la sucursal. Quienes obtienen las mejores puntuaciones reciben los “pins” que mencionamos arriba o

supermercadistas. Sin embargo, dichos ingresos registran importantes fluctuaciones en función de los niveles de actividad que registre la sucursal. Dichas fluctuaciones se fundamentan en dos políticas de la empresa: por un lado, la utilización de las horas extra que extienden la jornada real en momentos en que aumenta la actividad del supermercado. Una segunda forma que profundiza más sustancialmente la variabilidad de los ingresos de los trabajadores se vincula con el cambio contractual de la jornada de trabajo semanal; en muchos casos un mismo trabajador alterna jornadas de 24, 30 y 36 horas semanales; entonces la fluctuación se extiende al piso salarial. Por este motivo, las trayectorias salariales de los trabajadores son sumamente variables y llegan a registrar disminuciones y aumentos mensuales de alrededor de 50%.

incluso la posibilidad de transformarse en el “mejor asociado” del mes. Por el contrario, aquellos cuyas puntuaciones son bajas también son nombrados y seleccionados para realizar “un programa de mejora o entrenamiento”. Asimismo, la existencia de carteleras en el interior de la empresa también publicita y amplifica el ordenamiento diferenciador de esos resultados.

Coexistencia compleja entre un discurso que vuelve invisibles las divergencias y unas prácticas que las exaltan y las vuelven palpables para los trabajadores y para todos aquellos que transitan por los espacios supermercadistas. Un trabajador de la empresa, refiriéndose a la política de contratación, afirmaba:

Imaginate cómo te van a tratar los clientes que leen en tu chaleco que sos temporal y que ni siquiera sos de Wal Mart, hay que bancarse ese cartel en la frente, yo por suerte entré fijo y contratado por la empresa (cajero, 25 años).

#### EL CLIENTE MISTERIOSO, UN CONTROL INVISIBLE

El control del trabajo se realiza a partir del Programa Mystery Shopper, el cliente misterioso. De esta forma el control se transforma en omnipresente. Mystery Shopper podrá entonces circular por todo el piso resguardando su anonimato en la figura de un cliente que consulta, pide ayuda y finalmente compra ciertos productos. Como resultado, quien está investido de esta potestad de control completará una variedad de formularios, en los cuales se especifica cada uno de los procedimientos que deben cumplimentar los trabajadores de cada puesto y que permiten calificar desempeños, clasificar a los asociados y finalmente dar a conocer los resultados en carteleras de la empresa y en los *meetings* que suele organizar los jueves, a los que asisten todos los trabajadores. En ese momento, el control pretérito se vuelve visible para los trabajadores a la par que recuerda su invisibilidad futura.

El control se ejerce invisiblemente para luego exhibirse en la forma de aprobación o “castigo” o, mejor dicho, de asignación del trabajador a “un programa de mejora”, dando lugar a la “posibilidad de descargo” a cada asociado que no hubiera cumplimentado adecuadamente los procedimientos establecidos. Sin embargo, el descargo no puede adoptar más

que la forma de “simple pedido de disculpas”, ya que a los trabajadores les está vedada la posibilidad de reconstruir/representarse el momento en que fueron objeto de control. Se trata entonces de un control carente de garantías, que haciéndose invisible se transforma en control indiscutido. Un trabajador de la empresa cuenta cómo funciona esta forma de control del siguiente modo:

Es alguien que se hace pasar por un cliente y ahí es como que te evalúa cómo se está atendiendo en el supermercado, va por distintos sectores y va viendo si cada uno va siguiendo los pasos. Hubiese sido más justo que ese mismo día te digan: mirá, hoy te evaluamos y tus errores fueron este, este, este y este [...] porque después aparecés en una cartelera que dice que no sé cuántos días atrás se te evaluó y no cumpliste (repositor, 30 años).

La dimensión espacial nos permite ubicar un dominio singular de las relaciones de poder entre capital y trabajo. La potestad del capital de aislar un lugar propio y ajeno al trabajador le permite poner en funcionamiento prácticas ópticas y/o panópticas; dominio espacial y a la vez visual que conjugados potencian la asimetría relacional en favor del capital. El establecimiento de dichos dominios vuelve legibles esos espacios para quien sustenta y determina el poder de darse un lugar propio, es decir el capital. Dicha legibilidad le permite reducir las incertidumbres; queremos decir que “lo propio, constituye una victoria del lugar sobre el tiempo [...] ver será también prever, adelantar el tiempo mediante la lectura de un espacio” (De Certeau, 1996: 42-43). En Wal Mart, el control del trabajo se ejercita ocultando quién, cómo y cuándo se ejerce; se trata de un control que no sólo se ejerce escópicamente sino además bajo el ropaje del cliente; ese cliente que siempre tiene la razón y que cuando circula misteriosamente por las góndolas y las cajas del mercado, se vuelve excesivamente demandante a los efectos de corroborar si los asociados poseen la tolerancia adecuada frente a situaciones de presión o la atención suficiente para detectar si se ha modificado el precio de un producto. Como lo afirma uno de los trabajadores de la empresa:

Ellos pasan con un carro con mercadería con el precio cambiado, a ver si vos sabés que está mal el precio, y si vos te das cuenta, está todo bien, te dan un pin de buen trabajo [...] por ejemplo el chabón se lleva una bordeadora que tiene el código que se lo podés arrancar, vale 50 y te lo ponen en 15. Porque muchas veces te pasa que estás re-concentrado que pasás, pasás, y no ves el visor, entonces ahí te cagan (cajero, 21 años).

El control del trabajo lo puede estar realizando entonces cualquier cliente, ese cliente que además, según las formulaciones de la empresa, “puede echarnos a todos”. Mediatización del control a través de la figura del cliente, dilución del ejercicio del control empresarial que se traslada en esa figura ajena a la relación laboral, pero que a la vez se presenta sobreabundada de decisiones con fuertes efectos sociales. Que cada cliente pueda ser representado como un potencial control; que en cada simple consulta, que en el requerimiento más espontáneo el trabajador se represente un examen, una evaluación, un premio o una llamada de atención en público; que en cada interacción se insinúe una sospecha, una duda y entonces una disposición extrema, una sonrisa amable, una entrega incondicional de atención.

La eficacia del control invisible se expresa en numerosos relatos de los trabajadores, cuando a la pregunta “¿cómo controla la empresa el cumplimiento del trabajo?”, los trabajadores responden refiriéndose a otros mecanismos o afirmando que la empresa no controla demasiado el trabajo:

Supuestamente, desde donde está la cabina, en el medio, ahí los supervisores controlan, pero yo creo que es lo único (cajero, 21 años).

No, nos van enseñando y ellos se dan cuenta la forma en que vos trabajás (repositor, 21 años).

Igualmente yo creo que mucho control no hay, por lo menos por parte de lo que es la jefa nuestra, porque si te ponen ahí es porque saben que vos no vas a tratar mal a la gente, a nadie. Ellos estudian todo eso, no mandan a cualquiera (cajera, 23 años).

El Mystery Shopper no es identificado como una forma de control a la que los trabajadores se remitan frente a esa pregunta de carácter general y, sin embargo, cuando aludíamos directamente al mismo, relataban su funcionamiento y la frecuencia con la cual suele visitar el mercado. Algunos de ellos habían obtenido incluso un premio a raíz de una puntuación positiva en esa evaluación. Otros trabajadores manifestaron cierta disconformidad frente a esa política de la empresa:

Molesta un poco sobre todo no saber cuándo te evalúan porque entonces vos no podés defenderte, no es un problema del control en sí, sino más bien saber cuándo fue para poder defenderte, pero como viene de allá de Estados

Unidos y es un reglamento de ellos que nos dijeron que no pueden sacar acá (cajero, 22 años).

[...] A gente que ha tenido un lugar y porque, suponete, le dio mal el Mystery Shoper, la han sacado de ese lugar, como puede ser operadora, que es atender los teléfonos, o gente que tenía un cierto lugar privilegiado que estaba en atención al cliente porque le dio mal, la sacaron [...] (cajera, 26 años).

El programa de control del cliente misterioso no parece asociarse a una forma de control, pero se aplica con frecuencia y además puede desencadenar decisiones de “descenso” de un puesto; no se cuestiona, aun entre aquellos que lo visualizan como negativo, porque se trata de una política que traspasa las fronteras nacionales, que se origina en ese país ajeno al cual pertenece la cadena de supermercados Wal Mart. “Viene de allá”, es la frase que dice mucho más que cuál es el origen de esa política; expresa más bien la justificación de lo irreversible y ubica a todos los “asociados” argentinos en una misma posición respecto a ese afuera extranjero.

Las cámaras de filmación están distribuidas en todo el supermercado. Podríamos pensar en ellas como una versión modernizada del panóptico de Bentham, una tecnología que permite disociar la pareja ver-ser visto, volviendo a la vez visible pero inverificable el ejercicio de poder (Foucault, 1989). Sin embargo, los trabajadores tampoco reparan en esos pequeños lentes que potencialmente podrían enfocarlos. Tal vez su tamaño, su ubicación disimulada, pero fundamentalmente la creencia de que no son ellos los objetos de control de esas filmadoras:

¿Hay algún mecanismo de filmación?

Hay filmación, sí, pero por parte de la gente de seguridad, no para saber si nosotros estamos trabajando bien, o si atendemos bien al cliente, eso es en todos lados, en todas las cajas, en la caja de electrónicos, en todos lados hay para ver si roba algún cliente (cajero, 22 años).

Finalmente, queremos distinguir las características que adopta el control practicado a partir del Mystery Shoper de otras como la filmación, la observación de los supervisores o el control de resultados. La práctica referida permite un control que no sólo puede ejercerse invisibilizado en un cliente, sino además transformando en objeto de control la propia situación de interacción. De esta forma el control del trabajo deja de

ejercerse como externalidad pasiva que “ve y hasta escucha” para inmiscuirse más profundamente, probando al trabajador y evaluando sus actitudes en muy diversas situaciones, todas ellas creadas a voluntad de quien ejerce la potestad de control.

## CULTURA DE UNA DISPOSICIÓN PERMANENTE

En la Guía del Asociado, en las carteleras, en inscripciones en la propia vestimenta de los trabajadores, se construye un discurso que exalta el culto por el cliente. Wal Mart establece tres principios: “la satisfacción garantizada”, “la hospitalidad agresiva” y “el cliente es el verdadero jefe”.

Los tres principios mencionados dan cuenta de esta política de designamos con el nombre de “cultura de una disposición permanente”. Los mecanismos por los cuales se garantiza la satisfacción del cliente han sido en parte analizados más arriba. Queremos referirnos en este apartado a las prácticas que permiten transformar el tiempo de presencia de los trabajadores en la empresa en tiempo de trabajo al servicio del capital. Los procedimientos y discursos que objetivan una actitud de colaboración persistente y de inagotable energía y dinamismo.

Carteles, anuncios, letreros, avisos que se exponen en la vestimenta de los trabajadores, en los centros de venta, pero también en la casa central, en los espacios internos que recorren habitualmente los trabajadores y en las revistas mensuales que la empresa les distribuye; resultan una suerte de apología de la sonrisa, de una atención que siempre debe superar las expectativas del cliente, de una entrega absoluta.

A efecto de ilustrar lo dicho citamos algunas frases de las revistas mensuales que la empresa entrega a sus empleados, pero insistimos en que estas transcripciones constituyen únicamente ejemplos de los múltiples a los que podríamos aludir en este relato y que saturan esos espacios laborales.

Un cliente bien tratado es aquel que puede pasar rápidamente por la línea de cajas, siendo atendido por un cajero que no le hace sentir que le están haciendo un favor, sino que es un placer para él atenderlo y hacer que su experiencia de compra sea totalmente positiva (*Revista Wal Mart*, número 9).

Debemos optimizar la atención a nuestros clientes, anticiparnos a sus requerimientos y dar la mejor respuesta en el momento que sea, además de una gran sonrisa que anime la permanencia de nuestros clientes en las tiendas (*Revista Wal Mart*, número 7).

La política que permite transformar la fuerza de trabajo en trabajo efectivo no se ejerce como simple control de los ritmos, de los gestos, de los movimientos; debemos agregar que tampoco se deriva de una masiva presencia de clientes en la empresa que demandan una atención constante, eliminando de esa forma potenciales tiempos muertos; se trata más bien de una intensificación del trabajo cualitativamente diferente cuya eficacia consiste en brindar la certeza de que no hay comportamiento más gratificante para el “asociado” que el de brindarse generosamente al cliente. Que cada una de las centenas y centenas de *smile* dibujadas en la empresa sean apropiadas por cada uno de los trabajadores y que en cada interacción puedan sentir la satisfacción de ofrecer esas mismas sonrisas a los clientes; que no exista un valor máspreciado que la insaciable necesidad de brindar un servicio siempre mejor al esperado.

Cuando nos referimos al principio de la distinción múltiple afirmamos que se ejerce por medio de procedimientos y mecanismos que establecen una relación de coexistencia contradictoria con prácticas discursivas que instauran clasificaciones englobantes y se refieren a un colectivo de trabajo despojado de escisiones internas. Por el contrario, este elemento del dispositivo denominado “cultura de una disposición permanente” se cristaliza a partir de prácticas discursivas y procedimientos materiales que mantienen relaciones de reforzamiento. Analicemos entonces algunos de los mecanismos que se establecen a los efectos de garantizar esa disposición permanente.

Ciertos procedimientos como la “regla de la línea roja”, la “regla de los tres metros” o la obligación de embolsar en la línea de cajas, aseguran esta forma de intensificación del trabajo. El primero, la regla de la línea roja, se aplica a quienes se desempeñan en las cajas. Los asociados deben, en caso de no estar atendiendo clientes, pararse entre la segunda línea de cajas y las góndolas con el fin de “invitar” a los clientes a sus cajas.

La regla de los tres metros mencionada por los entrevistados y también establecida en la Guía del Asociado, tiene por objetivo “lograr que los clientes se sientan bienvenidos”; los trabajadores de todas las áreas deben “sonreír, mirar a los ojos, saludar y ofrecer ayuda a toda

persona que esté a menos de tres metros. Cuando sea posible llame al cliente por su nombre” (Guía del Asociado).

Hasta ahora reflexionamos sobre las prácticas que contribuyen a asegurar una disposición permanente. Sin embargo, no hemos explicitado un análisis sobre el “cliente”, receptor de esas sonrisas y esa hospitalidad agresiva.

En trabajos anteriores (Abal Medina, 2005) hemos analizado —en tanto particularidad de las empresas de servicios— los modos en que el capital ensaya traslaciones con el objetivo de invisibilizar su condición de “alter” de la relación laboral. De esta forma, esos rostros anónimos y efímeros ajenos a la relación laboral son convertidos en partícipes de las relaciones de poder. La disposición, la intensificación del trabajo, el compromiso no aparecen como comportamientos que permiten asegurar las ganancias de la empresa Wal Mart, sino como comportamientos que se dirigen a lograr la satisfacción de los clientes.

Cientelas que transitan, rostros anónimos y efímeros, ajenos a la relación laboral pero, sin embargo, convertidos en partícipes de las relaciones de poder. Complejos mecanismos que serán analizados más adelante, permiten un relajamiento del capital al descargar en esos transeúntes ocasionales el control sobre el trabajo (Abal Medina, 2004).

Una frase del fundador de Wal Mart en Estados Unidos —Sam Walton— repetida en las diversas publicaciones de la empresa y por el personal jerárquico, expresa con excesiva claridad la política de desdibujamiento de la relación laboral: “todos los asociados trabajan para los clientes que compran nuestra mercadería. En realidad, los clientes pueden echarnos a todos, simplemente al gastar el dinero en otro lugar” (Guía del Asociado).

De esta forma, la figura del cliente es utilizada de modo tal que aumente la aptitud de servicio y subordinación en los empleados. Al multiplicarse “las autoridades” en el interior del espacio de trabajo se obstaculiza también la instancia de confrontación.

## BARRERAS DE ENTRADA Y PUERTAS DE SALIDA: UNA TIPOLOGÍA DE LOS SOSPECHOSOS

“Si bien es cierto que no podemos controlar las fuerzas externas que operan en nuestra comunidad, también es cierto que podemos controlar el ambiente de nuestros mercados”, se afirma en un manual confidencial de la empresa dirigido a sus supervisores y gerentes de recursos humanos.<sup>11</sup>

El manual mencionado brinda una cantidad de herramientas, recomendaciones y consejos al personal que se desempeña en puestos jerárquicos, con el objetivo de mantener a la empresa libre de intervención sindical. Si hasta ahora nos referimos a una multiplicidad de prácticas y mecanismos visibilizados por el discurso o el accionar empresarial, en este apartado nos proponemos presentar una instrumentalidad silenciada, las vastas zonas de ejercicio del poder que la empresa se reserva y cuya oscuridad posibilita una selectividad minuciosa de los saberes requeridos y repelidos por Wal Mart.

Las relaciones espaciales asimétricas que caracterizan la relación laboral, resultan una condición necesaria para la definición de una estrategia de relación con el afuera; “controlar el ambiente de nuestros mercados” significa arrogarse el poder de construir los cimientos de un orden sociolaboral indiscutido.

En lo que sigue se transcribe una tipología de asociados sospechosos que se encuentra desarrollada en el manual de Wal Mart<sup>12</sup> (1991): el asociado ineficiente, el asociado independiente, el asociado rebelde, el asociado “peor es nada”, el asociado crónicamente insatisfecho, el asociado inclinado a tener “causas”, el asociado sobrecalificado. Se trata de siete tipos de asociados cuyo pasado, personalidad y comportamientos los convierten en potenciales miembros del sindicato y que los supervisores deberán detectar inmediatamente a los efectos de evitar su ingreso a la empresa o, por el contrario, lograr su rápida expulsión del mercado, ya que su presencia impediría garantizar el control del espacio laboral.

<sup>11</sup> Supimos de la existencia del manual por una nota publicada el 16/10/04 en el diario mexicano *La Jornada*. Posteriormente conseguimos el manual completo. El periodista que firma la nota mencionada, Hermann Bellinghausen, autor además de diversas notas sobre dicha empresa, fundamenta que la autoría corresponde a la empresa Wal Mart.

<sup>12</sup> El manual está en inglés, la traducción es nuestra.

El asociado ineficiente: este tipo de asociado sabe que no es capaz de alcanzar los estándares mínimos y por lo tanto será despedido por su falta de eficiencia cualitativa y/o cuantitativa. Las organizaciones sindicales intentan cooptar a los asociados de este tipo y a la vez éstos se sienten atraídos por ellas, ya que creen que los sindicatos podrán salvarle su trabajo.

El asociado independiente: este tipo de asociado no posee obligaciones económicas. En general suele vivir con sus padres o es mantenido por alguna otra persona. No tiene nada que perder y por eso puede sumarse a asociaciones sindicales, ya que puede sobrevivir aun durante largas huelgas. Si es despedido no sufre consecuencias, ya que no depende del trabajo en primera instancia.

El rebelde, el asociado antisistema: se opone a todo lo asociado con el sistema. En la medida en que la mayoría de los negocios y las grandes organizaciones son vinculadas con “el sistema”, él se opone a todo jefe o “manager”. Este tipo de asociado es atraído por la causa de los sindicatos de enfrentar la explotación, simplemente porque se opone a todo lo vinculado con el sistema. Consecuentemente, se vuelve un adversario del empleador y un seguidor de la propaganda sindical.

El asociado “peor es nada”: este tipo de asociado vive simulando lesiones y se dedica a recolectar indemnizaciones de sus empleadores. Es el tipo de individuo que está siempre en busca de un arreglo. Toma todo atajo existente en su trabajo y cree que el mundo está obligado a mantenerlo.

El asociado crónicamente insatisfecho: este asociado puede ser uno de los más eficientes y productivos del establecimiento. Sin embargo, siempre encuentra problemas en todo lo relacionado con su empleador. Es un agitador y un quejoso. Nunca se convence de que su empleador busca garantizar sus propios intereses o los de sus colegas asociados. Es un individuo verdaderamente infeliz, probablemente nació infeliz y morirá infeliz, y va a ser infeliz durante toda su vida. Este tipo de asociado es un destructor moral. Mantiene a todos a su alrededor para despejar los rumores negativos sobre su persona y se dedica de tiempo completo a remarcar problemas vinculados con el equipo de “management”.

El asociado inclinado a tener causas: este tipo de asociado se inclina a “treparse” a cualquier carreta que pase por ahí. Es el mismo individuo que se sumó a todas las protestas durante su época de estudiante. Seguramente encabezó acciones contra todo. Alguna vez realizó un viaje

a la India en pos de su gurú. Uno podría apostar su último dólar a que este tipo de asociado va a resultar atraído por los sindicatos. Es un líder frustrado y se ve a sí mismo como un ser capaz de hablar sobre todo; los sindicatos sabrán capitalizar sus frustraciones.

El asociado sobrecalificado: este tipo de asociado se dedicará a ejercer influencias sobre sus asociados colegas con el objetivo de mejorar su autoestima devaluada. Puede ser un doctor o profesional operando una máquina picadora o un contador limpiando pisos. Ya en la decadencia de su vida, su vanidad sufre y quiere ser respetado otra vez. Este tipo de asociado incluye a aquellos trabajadores que en general ganaron buen dinero en empleos anteriores. Ambos (el sobrecalificado y aquel que tuvo un buen pasar) serán atraídos por el sindicato simplemente porque éste podrá ofrecerles un reconocimiento que no tienen, alimentando sus esperanzas de que volverá a esas mejores posiciones de las que gozó en alguna oportunidad.

La empresa construye una minuciosa estigmatización de tipos de trabajadores que deben ser rechazados al momento de la selección de personal o especialmente controlados en caso de que ya sean “asociados” a la gran familia Wal Mart. El gran rechazo que la empresa explicita en esta minuciosa y exhaustiva construcción tipológica de trabajadores, nos permite definir cuáles son los saberes y estructuras de personalidad que desea incorporar a sus espacios laborales: trabajadores productivos, eficientes, carentes de cualquier participación pasada o actual en manifestaciones políticas u organizaciones sindicales, es decir, desprovistos de saberes políticos y sindicales y de una forma de percepción de la realidad como campo de fuerzas. Trabajadores subordinados por su situación de dependencia a un salario; sin más prestigio que el que pueda brindarles la empresa; trabajadores felices, cuya felicidad dependa de sentirse realizados en su trabajo.

La empresa requiere un “saber hacer” en el trabajo: productividad y eficiencia, pero fundamentalmente requiere un “saber ser” y además un “saber haber sido”; que no existan indicios de un sujeto cuya forma de aprehensión del mundo evidencie la potencial asimilación del empresariado con un actor social que no comparte sus intereses.

## PUERTAS ABIERTAS PARA LA CIRCULACIÓN INDIVIDUAL

“Si nos vemos como miembros de una gran familia maravillosa, ¡entonces no habrá límites para nuestro éxito!”, se afirma en la Guía del Asociado. Cuando nos referimos a la regla de la distinción establecimos que opera a partir de diversos mecanismos aplicados por la empresa; sin embargo, la acción discursiva re-presenta un espacio del trabajo sin fisuras ni contradicciones, constituido por una diversidad de voluntades con un mismo fin: el éxito. Wal Mart se presenta de este modo como un espacio de armonía y de intereses convergentes donde los éxitos individuales garantizan el éxito del colectivo, del nosotros. “Todos somos Wal Mart” equivale a decir: no existe en esta empresa la escisión entre capital y trabajo, no existe por tanto el conflicto.

La empresa construye un espacio material del trabajo de múltiples distinciones a la par que instituye una circulación discursiva que postula la unidad del conjunto. Ambos elementos del dispositivo obstaculizan la conformación de solidaridades colectivas entre pares y la homogeneización de intereses: el primero dificulta la identificación del otro como un similar; el segundo garantiza la imposibilidad de vislumbrar el antagonismo de intereses.

A la saturación de representaciones como unidad y a la política de la fractura o distinción debemos agregar un tercer elemento: la inexistencia del actor sindical en la empresa. Desde la apertura del establecimiento no existieron delegados sindicales ni ningún otro tipo de intervención por parte del Sindicato de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires.<sup>13</sup>

En el apartado anterior nos referimos a los discursos clandestinos de la empresa y en especial a una tipología de “asociados” que la empresa construye a los efectos de identificar a los trabajadores potencialmente más permeables al accionar de las organizaciones sindicales. Esta clasificación nos permitió analizar los “saberes” que la empresa valora y que

<sup>13</sup> Al momento de la corrección final de este artículo (julio de 2007), la política de discriminación sindical de la empresa se denunciaba en el diario *Página 12*, un importante matutino nacional, con notas centrales los días 27 de mayo y 30 de junio. A raíz de la primera denuncia se inició un proceso de definición de candidatos a delegados sindicales, cuya elección se realizaría el 11 de julio. El proceso de repercusión mediática se desencadenó a partir de una variedad de prácticas de resistencias ejercitadas en otras sucursales de la misma empresa ubicadas en el Gran Buenos Aires.

rigen los principales criterios a la hora de definir las “fuerzas externas” que serán admitidas.

Si el discurso público de Wal Mart exalta la pertenencia, las posibilidades de éxito individual (“todos pueden ser [como el fundador de la empresa]”, cajera, 22 años), los lazos afectivos que unen al asociado con la empresa (“somos una gran familia”) y, fundamentalmente, la existencia de idénticos intereses (“el éxito de la empresa es el éxito de cada uno”), en manuales confidenciales estas afirmaciones son reemplazadas por una cantidad de recomendaciones destinadas a abortar la presencia del sindicato en la empresa. En su introducción se explica claramente el objetivo del manual y la función que deberán desempeñar los supervisores a cargo de la gestión de personal:

Esta guía ha sido desarrollada para asistirlo en una mejor comprensión de la filosofía de Wal Mart, recordando diversas medidas preventivas que nos salvaguarden de los sindicatos y para brindarle elementos que le permitan comprender cómo operan esas organizaciones [...] En todo momento recuerde esto: USTED es un representante de la empresa. Por este motivo, debe cuidar y tener en mente los intereses de Wal Mart (Mason, 1991:1).

Wal Mart dibuja meticulosamente un “identikit” del sospechoso e identifica la función del supervisor: un representante de los intereses de la empresa que deberá dedicarse de lleno a la tarea de combatir la presencia sindical; “mantener a la empresa libre de sindicatos es una tarea de tiempo completo a la que debe dedicar esfuerzo, energía, fervor y una gran atención durante los 365 días del año”.

Además, se agrega en un listado de los “cinco conceptos centrales para mantenernos libres de sindicatos”, que esa no es una “tarea sucia”, por el contrario, “usted debe sentirse orgulloso de lograrla”. Asimismo, esto significa tener claro que “los asociados no votan a favor de un sindicato, votan contra el management”. Por último, se afirma que el “secreto” para lograr el objetivo reside en la “eliminación interna de problemas” y en la tranquilidad que otorga el que los sindicatos “son como el agua o la electricidad: persiguen el camino del menor esfuerzo”. Una política de creación de obstáculos es la mejor manera de mantenerlos alejados del espacio empresarial.

La tarea de impedir la acción sindical significa un supervisor siempre alerta y que frente a cualquier sospecha se comunique con la casa central. Empleados que conversan mucho, que se reúnen a la salida del trabajo,

que hablan en voz baja, que manipulan o se reparten folletos, son comportamientos alarmantes que justifican una consulta inmediata.

El procedimiento central que la empresa establece para garantizar la erradicación del conflicto es la “política de las puertas abiertas”, la cual es explicada del siguiente modo en la Guía del Asociado:

Nuestra política de Puertas Abiertas nos permite a cada uno de nosotros tener la oportunidad de ser escuchados. Significa que si usted tiene una idea o un problema, puede acercarse a su Supervisor para hablar al respecto sin temor a represalias. Si no está satisfecho con la respuesta obtenida, o si su problema es con su Supervisor, puede recurrir al nivel Gerencial siguiente. Usted puede acercarse a todos los niveles gerenciales, incluyendo a los líderes más importantes de la Empresa, para comentarles su idea o preocupación (Guía del Asociado).

En el manual confidencial ya referido, la política de puertas abiertas ocupa también un lugar central. Sin embargo, ésta es explicada del siguiente modo:

La política de puertas abiertas de Wal Mart es nuestra mayor barrera frente a las influencias sindicales que intentan cambiar nuestra cultura corporativa y nuestra situación de estar libres de sindicatos [...] La comunicación abierta es la llave para detener la organización sindical antes aún de que haya comenzado (Mason, 1991:45).

Discurso público y oculto de una misma política empresarial que se ejerce en la empresa. Wal Mart fomenta un mecanismo de comunicación jerarquizado; cada asociado puede acceder a los distintos niveles gerenciales para sugerir ideas o plantear problemas. El discurso público de la empresa destaca los elementos positivos de esa política a la vez que institucionaliza una forma de comunicación: individual (“cada uno”, “usted puede acercarse”) y jerárquica (del supervisor más inmediato a cada uno de los siguientes niveles gerenciales hasta “los líderes” más importantes de la empresa).

El discurso clandestino destaca, en cambio, no la comunicación como objetivo de la política de puertas abiertas sino el cierre de la empresa a la influencia de cualquier organización sindical. Asimismo se mencionan otras recomendaciones a los supervisores: organizar *meetings* de sector y sucursal, llamar a los empleados por sus nombres, realizar entre-

namientos y entrevistas fuera del lugar de trabajo. Se afirma que estos procedimientos permiten una “medición permanente del nivel moral de los asociados” (Mason, 1991:46).

¿Cuál es la eficacia de la política de puertas abiertas? ¿Cómo se posicionan los trabajadores supermercadistas frente a la misma?

En primer lugar, queremos esbozar una impresión general y asimismo explicitar los límites de la técnica utilizada: cuando indagamos las opiniones de los trabajadores sobre el sindicato, el convenio colectivo de trabajo, formas de manifestación del conflicto laboral (actuales y pasadas), la entrevista devino en una encuesta. Los trabajadores manifestaron una rotunda ausencia de opinión respecto a las problemáticas mencionadas:

No se qué decirte, no conozco mucho el tema sindical (repositor, 22 años).

El Sindicato de Comercio [...] todo eso [...] no existe para mí [...] (cajera, 20 años).

Nunca se me dio por hablar sobre los sindicatos o esos temas, nunca toqué ese tema, ni rozando (cajero, 25 años).

La ajenidad y la distancia que los trabajadores de la empresa manifiestan respecto al sindicato suspende la posibilidad de contar con un relato, simplemente en ese momento la entrevista se sucede en monosílabos: “no sé” es la respuesta mayoritaria. Los trabajadores carecen de experiencias propias de relación con la instancia sindical; el sindicalismo es para ellos un nombre vacío de contenido y significado.

Frente a la ausencia del sindicato, los trabajadores se remiten inmediatamente a la “política de puertas abiertas” de la empresa. Departamento de Recursos Humanos y sindicato aparecen como instancias asimilables. En segundo lugar, se destaca la imposibilidad de representarse una forma de reclamo colectivo; en todos los casos, frente a una pregunta que aludía al conjunto de los trabajadores, los entrevistados respondían en términos individuales. Por último, los motivos por los cuales los trabajadores recurren a la “política de puertas abiertas” se vinculan mayoritariamente con propuestas de mejora del servicio prestado al cliente o con problemas puntuales vinculados a la necesidad de modificar el horario de trabajo.

¿A quién recurren como trabajadores frente a un conflicto o problema laboral?

A Recursos Humanos. Y de última si en Recursos Humanos no te solucionan el problema, ellos te dicen que es una pirámide, vos primero tenés que ir a tu supervisor, si tu supervisor no te soluciona el problema, a tu jefe, si tu jefe no te lo soluciona, a un gerente, si el gerente no te lo soluciona, a recursos humanos y si no al director. Pero siempre siguiendo esos niveles (cajera, 26 años).

No tienen delegados [...] y frente a algún problema laboral: ¿a quién recurren?

A Recursos Humanos.

Sí, dentro de todo tenemos dos recursos [...] uno de acá y si no encontrás acá una solución, tenés enfrente otro (se refiere a la casa central de la empresa) [...] acá hay una política de puertas abiertas...

¿Alguna vez te acercaste a plantear un problema?

Sí, muchas y llegué a ir al Departamento de Recursos Humanos.

¿Por qué motivos?

Y [...] ahora no me acuerdo, recomendaciones para mejorar el servicio, cosas generales (repositor, 23 años).

-¿[...] tienen delegados sindicales?

No, pero acá está Recursos Humanos que viene a ser algo parecido.

¿Por qué algo parecido?

Porque [...] o sea es de Wal Mart, pero la función es la misma porque hay política de puertas abiertas. Si tenés alguna duda vas ahí y lo charlás, está todo bien. A los que están ahí les paga la empresa y no el sindicato, pero en sí es lo mismo (repositor, 23 años).

La empresa se apropia del espacio que debieran ocupar los representantes sindicales, y la eficacia simbólica de la política de puertas abiertas se consume/materializa en la medida en que los propios trabajadores reconocen que quien la ejerce no sólo está autorizado a ejercerla sino además a monopolizarla (Bourdieu, 1999).

## REFLEXIONES FINALES SOBRE EL MODO DE SUBJETIVACIÓN DEL DISPOSITIVO DE PODER

En los apartados anteriores hemos presentado distintas prácticas de poder que la empresa utiliza con el objetivo de garantizar la reproducción de la asimetría que define la relación laboral en el interior del supermercado Wal Mart.

Una tesis central que recorre este escrito es que las formas de subalternización de los trabajadores cambian no sólo históricamente sino además en un mismo “aquí y ahora”. Para decirlo más claramente: empresas contemporáneas, ubicadas en una misma localidad, dedicadas a la producción del mismo servicio, que emplean trabajadores de similares condiciones objetivas (tales como edad, sexo, nivel de instrucción y calificación para el trabajo), pueden movilizar prácticas de poder diferentes y/o prácticas similares pero cuya distinción esté dada por el tipo de relaciones que se establece entre las mismas.

Por este motivo, si la primera parte del trabajo estuvo orientada a ubicar la multiplicidad y heterogeneidad de prácticas que coexisten en un mismo lugar de trabajo, en el presente apartado nuestro interés se centrará en analizar las relaciones entre los distintos elementos con el objetivo de singularizar conceptualmente el modo de subjetivación que subyace al dispositivo de poder empresarial. Anticipamos en el título que el mismo reside en el destierro de la alteridad.

Cuando nos referimos a “la distinción múltiple y la unificación abstracta”, ubicamos una relación de contradicción entre prácticas orientadas a re-presentar un colectivo sin fisuras y prácticas destinadas a multiplicar y visibilizar diferencias entre trabajadores y entre trabajadores y personal jerárquico.

En principio podemos sostener que ambos elementos —la utilización de categorías unificantes como la de asociado o los discursos que destacan la pertenencia a la “gran familia Wal Mart” y las diversas políticas de distinción— mantienen relaciones de contradicción entre sí. Mientras el primero une, conecta, aglutina, representa un colectivo sin fisuras, el segundo distingue, separa, rompe en múltiples sentidos ese colectivo de trabajo.

Cuando comenzamos el trabajo de campo, nos interrogábamos sobre cómo podían coexistir ambos conjuntos de prácticas sin ser vivenciados por los trabajadores jóvenes como contradictorios. Pero, además, cómo

algunas de las prácticas unificantes, por ejemplo la de designar a todo trabajador como “asociado”, no resultaban cuestionadas por su lejanía respecto a las condiciones objetivas: los “asociados” son trabajadores en relación de dependencia ya que no existe, en la estructuración del vínculo con la empresa, ninguna práctica que sea congruente con la figura del “socio”. En tercer lugar, nos preguntábamos por qué los trabajadores destacaban en sus relatos “el formar parte”, la pertenencia a un colectivo que era representado como despojado de tensiones y contradicción de intereses.

Estos interrogantes no podrán ser respondidos sólo remitiéndonos a la reflexión sobre el elemento del dispositivo en cuestión. Cada elemento opera en relación con otros en ese “todo complejo” que es la configuración que adoptan las relaciones de poder en la empresa Wal Mart. Sin embargo, debemos decir que la distinción no rompe el colectivo en un único sentido; por este motivo la adjetivamos como “múltiple”: los colores, carteles, vestimentas, prendedores, listados expuestos en carteleras, nombres de trabajadores enunciados como “mejores asociados” o mencionados como aquellos que deben realizar “asesorías de mejora”; la multiplicidad de mecanismos que se superponen, que igualan y a la vez distinguen a los estructuralmente diferentes y a los estructuralmente iguales. Se trata de consagrar, en el límite, una distinción insaciable, móvil e inacabada cuyo principio es repeler la fijación de “una distinción” para recrear un movimiento pluridireccionado de “las distinciones”. Cada cual puede a la vez ser objeto de distinciones negativas y positivas y unas y otras sucederse signadas por su carácter eminentemente efímero.<sup>14</sup> Por tal motivo, sostenemos que este elemento interviene reforzando la dimensión estratégica del dispositivo de destierro de la percepción de alteridad.

La distinción que entonces se vuelve difusa —sólo una más entre tantas— es la de personal jerárquico y no jerárquico, siendo el primero el que asume la *función directiva* con el objetivo de lograr la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo efectivo (Castillo Mendoza, 1991). Esa distinción se explicita sin rodeos en el manual confidencial dirigido

<sup>14</sup> En este sentido, un “asociado” temporal puede tener varios “pins”, y uno de carácter permanente contratado por Wal Mart no tener ninguno. Un trabajador designado como “el mejor asociado” del mes puede posteriormente tener que realizar una “asesoría para mejorar”; un trabajador puede aumentar su jornada de 24 a 32 o 36 horas semanales y luego volver a su condición anterior. Un trabajador temporal puede transformarse en permanente, etcétera.

al personal jerárquico de la empresa, en el cual se afirma: “USTED es un representante de la empresa. Por este motivo, debe cuidar y tener en mente los intereses de Wal Mart”.

Frente a la distinción múltiple y móvil, las prácticas de “unificación” poseen un contenido invariable, redundando en el mensaje de representar a cada uno como integrante de un colectivo de iguales que persigue un mismo fin: el éxito de la empresa. Ambos se interrelacionan con el objetivo de imposibilitar la percepción de la asimetría que caracteriza la relación capital-trabajo.

Para que la distinción en cuestión no adquiriera un carácter central en la empresa, es necesario además que la propia figura del “jerárquico” sea transformada: éste ejerce un “liderazgo servicial”, sabe escuchar, los ayuda a mejorar, “desayuna con ellos”, les hace sentir que su opinión es importante para “mejorar el servicio que brinda la empresa”. Por otra parte, la función de “control” del trabajo tiende, al menos en parte, a ser trasladada a “otros”, lo que nos lleva a plantear el segundo elemento del dispositivo.

El segundo elemento al que nos referimos es el “control invisible”. Podemos decir que las características más relevantes de esta forma de ejercicio del control del trabajo son las siguientes: 1) la primera es la “invisibilidad” del control y, por ello, quien controla es una persona desconocida para los trabajadores; 2) para mantener su anonimato se hace pasar por un cliente; 3) trasladándose el control al “cliente misterioso” se relaja el control de los gerentes o encargados de sector; 4) lo que se controla es la propia situación de la interacción del trabajador y el supuesto cliente; 5) la particularidad es que quien controla puede direccionar la interacción a los efectos de “crear” el contenido del control; 6) los resultados de las evaluaciones se dan a conocer públicamente, reforzando la política de distinción que mencionamos antes; 7) el control se transforma en “indiscutido”, ya que no es posible para los trabajadores reconstruir el momento en que fueron objeto de control.

Para ubicar la especificidad de esta forma de control se puede realizar una comparación con el sistema de vigilancia “panóptico” de la sociedad disciplinaria. Foucault destaca las siguientes características: la vigilancia se vuelve a la vez visible e inverificable<sup>15</sup> y por tanto el panóptico se

<sup>15</sup> “Visible: el detenido tendrá sin cesar ante los ojos la elevada silueta de la torre central desde donde es espionado. Inverificable: el detenido no debe saber jamás si en aquel momento se lo mira” (Foucault, 1989: 205)

transforma en una “máquina de disociar la pareja ver-ser visto”. El “control invisible” que se ejercita en Wal Mart comparte la “inverificabilidad” del panóptico; los trabajadores no saben cuándo están siendo efectivamente mirados, evaluados, controlados. Sin embargo, la diferencia consiste en que el control se vuelve invisible, borra sus rastros; para decirlo banalmente, no hay “torre de control” en Wal Mart, no se visibiliza el instrumento de la vigilancia. Otra diferencia respecto al panóptico se vincula con el contenido del control, en este último, el cuerpo y sus movimientos. A través del “Mystery Shopper” se controla además y centralmente la “interacción”, una forma de ser del trabajador frente al cliente, la sonrisa, la colaboración, la disposición humana. Por eso el objeto del control no es tanto el movimiento como la “conducta”; no ya el cuerpo sino la situación de interacción.

Cuando nos referimos a esta forma de ejercicio del control en la empresa, nombramos también la existencia de pequeñas filmadoras diseminadas por el centro de ventas: en las cajas, entre las góndolas, etcétera. Podríamos pensar en ellas como la tecnología “modernizada” del panóptico, en la cual efectivamente el ejercicio del control se vuelve visible (las cámaras de filmación aunque algo disimuladas están y pueden ser vistas) e inverificable (podría desconocerse si alguien está efectivamente “mirando”). Sin embargo, sostenemos que este sistema de control también posee diferencias respecto al panóptico. En primer lugar, debido a que esas cámaras “graban” las imágenes y los sonidos; en este sentido, podemos decir que la vigilancia “puede almacenarse” y activarse en el momento en que resulte “necesario” para el capital. En segundo lugar, su tamaño pequeño y su ubicación disimulada hacen que los instrumentos de control o vigilancia no sean exaltados y tiendan a confundirse en la maraña de changuitos, carteles, góndolas y productos. Por lo tanto, si es cierto que no son invisibles, queremos destacar en términos de especificidad del ejercicio del poder que no se “ostenta” el instrumento de vigilancia, por el contrario, se vuelve cada vez más “discreto”. En tercer lugar, y entendemos que este aspecto es el más importante, en espacios de trabajo transitados por “clientes”, la vigilancia a partir de la tecnología de la filmación vuelve “ambivalente” el objeto del control: ¿quiénes son observados: los trabajadores o los clientes? Ya afirmamos en apartados anteriores que los trabajadores sostienen que las filmadoras cumplen la función de controlar a los clientes para “evitar robos”. Ahora bien, podríamos decir que si esta forma de control es sólo discretamente visible y además no es en definitiva percibida como control, no estaría

cumpliendo el objetivo de “inducir” a los trabajadores a “trabajar correctamente”, función inherente a toda vigilancia. Por este motivo, si bien creemos que la “filmación” no es la forma de control central de esta empresa, no por ello deja de ser un recurso más que complementa otros procedimientos y mecanismos.

Volvamos entonces al Mystery Shopper para analizar las percepciones de los trabajadores frente al mismo. Dijimos que esta forma de control no es identificada directamente como tal en los relatos de los trabajadores. Sólo a partir de una pregunta directa sobre el “Programa Mystery Shopper” algunos manifestaron cierto desacuerdo al respecto; sin embargo sostenían que, según les informaron, dicho programa no había sido definido en Wal Mart Argentina; su origen correspondía a la casa matriz de la empresa ubicada en Estados Unidos. En otros casos, los trabajadores afirmaban que no se trataba de un control, ya que ellos atendían “siempre bien” a los clientes y por tanto les resultaba indiferente que el cliente fuera “misterioso” o “genuino”.

Ambos posicionamientos de los trabajadores frente a esa misma política resultan muy interesantes. En el primer caso, encontramos una suerte de “externalización del conflicto”: es una regla que viene de otro lado y, por tanto, los “asociados” argentinos no pueden “hacer nada”. Entonces, en primer lugar, las “reglas” o “procedimientos” concebidos en ese “afuera extranjero” se transforman en indiscutibles; en segundo lugar, al interior de la empresa todos los “asociados” (jerárquicos y no jerárquicos) se posicionan en condición de igualdad respecto a esa técnica de control. ¿Se trata de una característica específica de la empresa transnacional?<sup>16</sup> No podemos contestar este interrogante a partir del análisis de un caso; sin embargo, debemos advertir sobre su relevancia en términos de “destierro de la alteridad” en el interior de un establecimiento empresarial. La “creación” de conflictos que no responden a la fractura central capital-trabajo, actúa erosionando la percepción de esa relación.

<sup>16</sup> Lichtenberger afirma que “hoy la conflictividad pasa o está entre la estrategia y la implementación. Me llama la atención constatar que hoy encuentro conflictos mucho más violentos, mucho más fuertes entre un director de fábrica y la casa central; que entre el director de la fábrica y sus empleados [...] y cuando el director de fábrica se encuentra con los representantes sindicales de su fábrica tienen en común una preocupación por la defensa del empleo, y a menudo están de acuerdo para decir que la casa central no sabe lo que está haciendo” (2001: 24-25)

La segunda forma de posicionamiento de los trabajadores nos permite referirnos a otro aspecto que se relaciona con el tercer elemento analizado que denominamos “cultura de una disposición permanente”. Se destacaron dos tipos de prácticas: la “regla de los tres metros” y la “regla de la línea roja”. La primera se relaciona con la afirmación de Zizek ya citada: “los trabajadores además de vender su tiempo, deben vender sus emociones”. El saludo, el buen trato se transforman en reglas que debe cumplir todo “asociado”. Esto se refuerza con la fuerte circulación discursiva que construye la empresa destinada a moldear la relación cliente-trabajador y la relación trabajador-empresa.<sup>17</sup>

Vamos a referirnos, en primer lugar, a lo que consideramos dos formas centrales de intervención de la empresa en la relación “cliente-trabajador”: una puede formularse a partir de la frase del propio fundador de Wal Mart: “el cliente es el jefe y puede echarnos a todos al decidir gastar su dinero en otra parte”; la segunda podría sintetizarse del siguiente modo: “el buen trato al cliente nos hace sentir mejores personas”.

La primera forma de intervención del capital en la relación cliente-trabajador es de carácter coactivo; de la buena atención depende la permanencia en el trabajo. Sin embargo, deberíamos rectificar la relación postulada del siguiente modo: cliente-asociados/empresa. El cliente puede echar en esta formulación a todos, ese “todos” que es designado a partir de la figura del “asociado”. Nuevamente, los quiénes de la relación laboral (capital-trabajo) se diluyen y la “creación” de esta figura (el cliente) permite trasladar en esos terceros el ejercicio de la autoridad real. Por este motivo, advertimos sobre la necesidad de analizar la forma en la que es incorporada la figura del cliente en las empresas y cómo el capital realiza traslaciones y mediaciones en sus ejercicios de poder con el objetivo de velar su condición de “alter” del trabajo. La operación de poder del capital consiste en “suplir-reemplazar” a partir de la figura del cliente su condición de “jefe” en la empresa Wal Mart.

La segunda forma de intervención del capital en la relación cliente-trabajador, contiene a nuestro entender otra especificidad. Se relaciona, además, con lo que llamamos más arriba el segundo tipo de posiciona-

<sup>17</sup> Esta problemática es analizada en el sector automotriz por Battistini y Wilkis (2004).

miento de los trabajadores frente al “control invisible”.<sup>18</sup> Para reflexionar sobre esta problemática vamos a referirnos brevemente a la noción de “trabajo afectivo” como una de las formas que adopta el “trabajo inmaterial”<sup>19</sup> (Hardt y Negri, 2004; Negri y Lazzarato, 2001).<sup>20</sup>

Según Hardt y Negri (2004: 137),

el trabajo afectivo es el que produce o manipula afectos, como las sensaciones gratas o de bienestar, la satisfacción, la excitación o la pasión. Reconocemos el trabajo afectivo, por ejemplo, en la labor de los asesores jurídicos, de las azafatas de vuelo o de los trabajadores de los establecimientos de comidas rápidas (servir con una sonrisa). Una indicación de la creciente importancia del trabajo afectivo, al menos en los países dominantes, la tenemos en la insistencia de los empresarios en reclamar educación, actitud, carácter y conducta “prosocial” como aptitudes básicas que se solicitan a los empleados. Decir que se necesita un trabajador con buena actitud y capacidad para desenvolverse socialmente, es otra manera de calificar a una persona idónea para el trabajo afectivo.

<sup>18</sup> Nos referimos a la manifestación de cierta “indiferencia” de los trabajadores respecto a esa forma de ejercicio del control, ya que “siempre atienden bien a los clientes” o a la no percepción de ese procedimiento como “forma de control”.

<sup>19</sup> Agradezco especialmente a Alberto Bialakowsky las sugerencias brindadas en torno a esta noción.

<sup>20</sup> Los tres autores mencionados coinciden en afirmar que el trabajo inmaterial adquiere un papel hegemónico, “en el sentido preciso en que Marx proclamó que, en el capitalismo del s. XIX, la producción industrial a gran escala era hegemónica, en tanto color específico que da su tonalidad a la totalidad; no en un sentido cuantitativo sino jugando el papel estructural, clave, emblemático” (Zizek, 2004). El aspecto central que permite definir el trabajo inmaterial, se refiere al carácter intangible del tipo de producción obtenida. Las dos formas principales del trabajo inmaterial son: el trabajo intelectual o lingüístico y el trabajo afectivo. El primero produce ideas, símbolos, códigos, textos, etcétera. El segundo satisfacciones gratas, bienestar, etcétera (Hardt y Negri, 2004:136-137). La tesis de los autores en términos muy generales es que el trabajo inmaterial produce “relaciones sociales” y con ello los productores pueden dominar la regulación de lo social, ya que en la medida en que las relaciones sociales son la materia de su trabajo, pueden *crear* la propia vida social. Por este motivo afirman que la creación de cooperación, de relaciones sociales, “se ha convertido en algo interno con respecto al trabajo y por tanto, externa en relación al capital”, tornándolo cada vez más superfluo (*ibid.*: 178). Por eso denominan también al trabajo inmaterial como “trabajo biopolítico”.

Queremos destacar que la referencia a la noción de “trabajo afectivo” no significa adherir a los postulados aquí sintetizados. Por otra parte, tampoco nos proponemos realizar un cuestionamiento a esas teorizaciones, debido a que nuestro debate se centra en las características que adquiere el trabajo en el sector supermercadista, donde sigue

Nuevos contenidos del trabajo (dimensión afectiva) e intermediación de terceros ajenos a la relación laboral. Ahora bien, nos parece que resulta necesario definir —para el análisis del caso Wal Mart— una cuestión más: la exigencia por parte del capital de incorporación de los “afectos” al proceso de trabajo (entrega emocional, el compromiso, el dinamismo, la implicación, etcétera), ¿requiere como condición necesaria la construcción de un vínculo afectivo que ligue a los trabajadores con la empresa?

En Wal Mart encontramos fuertemente la exaltación de “la sonrisa al cliente” y a la vez el ritual matutino de gritar con fuerza y entusiasmo: “¡Wal Mart, Wal Mart, Wal Mart!” (nos referimos con este ejemplo a la “porra Wal Mart”). El involucramiento de las emociones no sólo opera en la relación trabajador-clientes sino también —y tal vez primordialmente— en la relación trabajador-empresa.<sup>21</sup>

En todo caso, la ubicación de esta coexistencia de un contenido afectivo que interviene en ambos vínculos, nos lleva a advertir sobre la relevancia de este aspecto que entendemos resulta subestimado en los desarrollos sobre “trabajo afectivo” de los autores mencionados. Para ser más específicos, lo que percibimos minusvalorado en dichos análisis es el vínculo afectivo que se construye entre el trabajador y la empresa. Aun sin poder afirmar si este último opera como una suerte de condición de posibilidad para la activación de una producción de afectos dirigida al cliente o de una autonomía del trabajador, sí podemos advertir su coexistencia. La pregunta que de manera ineludible se nos plantea es la

siendo centralmente material. Además, el aspecto inmaterial que destacamos se refiere únicamente a la forma de trabajo afectivo, motivo que refuerza la imposibilidad de realizar un análisis crítico de las producciones teóricas de los autores en cuestión. Simplemente, como digresión, citamos los siguientes interrogantes formulados por Žižek (2004: 41-42): “¿realmente podemos caracterizar esta tendencia hegemónica del trabajo inmaterial como un movimiento de la producción a la comunicación, a la interacción social [...] o sea como la superación de la distinción habermasiana entre razón instrumental y comunicativa? En segundo lugar, ¿cómo afecta esta ‘politización’ de la producción, en la que la producción produce directamente (nuevas) relaciones sociales, la noción misma de política? ¿Es semejante administración de las personas (subordinada a la lógica de la ganancia) todavía política, o es la forma más radical de despolitización [...]?”

<sup>21</sup> Si la construcción de este segundo vínculo resultara constitutiva del “trabajo afectivo” en la empresa capitalista, las tesis sobre la tendencia a la externidad del capital respecto a la creación de relaciones sociales (Hardt y Negri, 2004) no podrían sostenerse. Al menos deberían ser relativizadas a partir del estudio de cuáles son las relaciones que se construyen entre ambos tipos de vínculos.

siguiente: ¿se puede vislumbrar en el contenido afectivo que adquiere el trabajo —en el hecho de que las relaciones sociales se conviertan en materia de trabajo— un potencial político en términos de capacidad *creadora* de lo social? o, por el contrario, y en sintonía con Zizek, ¿debemos advertir, en función de su subordinación a la lógica de la ganancia, una forma radicalizada de despolitización? Y agregando el aspecto aquí problematizado al interrogante de este último autor: ¿no podemos ubicar una suerte de “cerrojo” a ese potencial creativo al estar esa “producción de relaciones sociales” mediada por una resignificación profunda del vínculo que liga al trabajador con la empresa? Es decir, que además de que esa producción de afectos se genera en el marco de la subordinación a la lógica de creación de plusvalor, también es la forma misma que adquiere esa subordinación del trabajador la que es transformada. Insistimos, planteamos como interrogantes estas preocupaciones que sólo se nutren del estudio de un caso y que por lo tanto no nos permiten avanzar en respuestas y únicamente advertir cómo en el doble vínculo problematizado ubicamos que la relación trabajador-cliente está mediada por una política de relación trabajador-empresa, cuyo rasgo central reside en la pretensión de desterrar la percepción de la alteridad.

Retomando nuestro análisis sobre la segunda forma de intervención del capital en la relación trabajador-cliente (aquella que sintetizamos como: “el buen trato al cliente nos hace sentir mejores personas”), sostenemos que funciona transformando “la hospitalidad agresiva” y “la satisfacción garantizada”<sup>22</sup> en objetivos propios de cada trabajador, en la medida en que involucran la constitución de su propia identidad. La operación del capital en la mediación de ese vínculo consiste en lograr que la “satisfacción al cliente” garantice la propia satisfacción del trabajador. En este mismo sentido, pueden comprenderse algunas de las afirmaciones de los trabajadores sobre el “control invisible”: “yo trato bien a los clientes porque quiero, porque me gusta hacer las cosas bien, entonces no me preocupa que controle o no el mystery shopper”.

En cuarto lugar, nos referimos al elemento “barreras de entrada y puertas de salida: una tipología de los sospechosos”. Para ello nos basamos en un manual de la empresa dirigido al personal jerárquico, cuyo contenido se centra en brindar una cantidad de recomendaciones a los

<sup>22</sup> Ambos principios se mencionan en la guía de la empresa Wal Mart.

efectos de mantener a los sindicatos “fuera” de la empresa Wal Mart. Como fue desarrollado más arriba, ese manual construye una tipología de trabajadores que la empresa debe evitar contratar, ya que por sus “trayectorias o rasgos de personalidad”, podrían sumarse a la actividad sindical.

No vamos a repetir la caracterización que se realiza de cada uno de ellos, ya que fue desarrollada más arriba. Simplemente destacamos que la empresa, a partir de su capacidad de dominar un espacio propio, define una política de selección de personal cuyo objetivo es garantizar una determinada composición política, social y hasta una determinada constitución psicológica de sus trabajadores. Podríamos decir que la política de selección de personal es central, ya que los demás elementos hasta ahora analizados tendrán mayor eficacia sobre esta composición específica de trabajadores.<sup>23</sup>

¿Cuáles son los lineamientos generales que definen el tipo de trabajador “repelido” por la empresa? La caracterización de aquello que la empresa rechaza y que en pos de controlar “el ambiente interno de sus mercados” decide no internalizar, nos refiere directamente a la dimensión estratégica del dispositivo. Por un lado, se repelen subjetividades que conciben las relaciones laborales como relaciones de fuerza asimétricas y por tanto que puedan cuestionar al “management”, a los jefes y en general a la empresa. Es importante retener la insistencia con la cual en este manual confidencial se traza la distinción entre personal jerárquico y no jerárquico, esa misma que se borra en las operaciones de poder cotidianas que construyen en los establecimientos.

Por otro lado, también se rechazan trabajadores con prestigio propio; podríamos afirmar que lo que se rechaza es una constitución identitaria positiva del trabajador cuyo fundamento no resida en “formar parte” de Wal Mart. En este sentido, se requiere un “trabajador desprovisto”, y al cual sea la empresa la que pueda dotarlo, proveerlo de un “lugar”, “un sentido”, “una identidad”.

Por último, se rechaza el trabajador “quejoso”, “ese individuo verdaderamente infeliz, que nació infeliz, morirá infeliz y probablemente sea infeliz durante toda su vida”. Como dijimos, la empresa requiere de la producción de afectos y ello significa, en primer lugar, individuos que

<sup>23</sup> Si bien subrayamos estos lineamientos como parte de una política de selección de personal, también actúan como criterios para la definición de despidos.

tengan “capacidad inagotable de sonrisas”, un entusiasmo que se cristalice tanto al momento de brindar “ideas” a la empresa para mejorar el servicio, como al atender a un cliente, como al bailar el himno de Wal Mart. Esta caracterización se relaciona con la noción de “entrega emocional” que, repetimos, tiene como destinataria principal a la propia empresa.

Trabajadores despojados de una concepción del mundo como campo de fuerzas, desprovistos de una “identidad positiva” más allá de la que pueda brindarles la empresa, con capacidad de sentirse felices y satisfechos de formar parte de Wal Mart. Esta caracterización remite a una operación de poder del capital que concentra su atención en la elección de ciertas “subjetividades” que garanticen la eficacia del dispositivo de poder que pone en marcha en sus espacios de trabajo.<sup>24</sup>

Por último, la definición del tipo de trabajadores repelidos por esta empresa tiene como objetivo primordial impedir el accionar sindical, y entonces evitar la incorporación de trabajadores susceptibles de ser permeados por el sindicato. Para la empresa, los “trabajadores no votan a favor de un sindicato, votan contra el management”. Impedir la actividad sindical es la tarea primordial de un “manager”.

Como se analizó anteriormente, en Wal Mart<sup>25</sup> no hay delegados sindicales. Se garantiza eficazmente la rotunda “ausencia sindical”; se trata de operar sin confrontación potencial, sin siquiera indicios de una entidad que, haciéndose presente, demarque un lugar si no de confrontación al menos de divergencia. De esta forma, la dirección empresaria define la realidad laboral monopolizándola.

Llegamos así al último elemento del dispositivo: “puertas abiertas para la circulación individual”. La empresa advierte a los “managers”: “la política de puertas abiertas de Wal Mart es nuestra mayor barrera frente a las influencias sindicales [...] es la llave para detener la organización sindical”. Las puertas del “management” se abren con el objeto de clausurar las sindicales.

La plasmación de esta política transforma sus contenidos cuando cruza esas mismas puertas: se destaca la “apertura” y se silencia el

<sup>24</sup> En este mismo sentido, puede comprenderse la contratación de trabajadores jóvenes como política de “preferencia generacional”. Dicha problemática es analizada más extensamente en Abal Medina, 2004 y 2005.

<sup>25</sup> Nos referimos a la única sucursal que se ubica en la ciudad de Buenos Aires.

“cierre” al sindicato; es la comunicación, la oportunidad de ser escuchados aquello que viene a garantizar esta política.

Entendemos que el aspecto más relevante de este elemento del dispositivo se inscribe en el doble movimiento de impedir la actividad sindical y a la vez establecer una forma de estructuración de lo colectivo: la circulación individual. Las puertas están abiertas para cada uno, para “Usted”, como se repite una y otra vez en la Guía del Asociado. Podemos decir que al proclamar esta política se “borronea” la categoría unificante de “asociado”; al describir el procedimiento a seguir se refiere al “supervisor”, a los distintos “niveles gerenciales”, a los “líderes más importantes de la empresa”: se trazan jerarquías. Pero el objetivo es definir un procedimiento que actúe asegurando una vinculación que indefectiblemente será entre el “management” y “cada” trabajador.

La línea de fuerza general del dispositivo reside, entonces, en la pretensión de reproducir cotidianamente ese destierro de la alteridad de los espacios laborales. Que los trabajadores jóvenes de esa gran empresa supermercadista no se representen su relación laboral como una relación escindida en fuerzas diferentes; mucho menos que la conciban como una relación asimétrica. La eficacia de dicho modo de subjetivación posee consecuencias sustantivas sobre las condiciones de posibilidad para el ejercicio de resistencias frente al capital.

#### EL DISPOSITIVO DE PODER “WAL-MARTIANO” Y LAS FORMAS SOCIETALES DE DOMINACIÓN DEL CAPITAL

El trabajo aquí presentado ha sido elaborado en el marco de una investigación más amplia,<sup>26</sup> centrada en la relación capital-trabajo que ensaya dos miradas: por un lado, las formas específicas que adquiere esa relacionalidad en la cotidianidad de los lugares de trabajo, donde se concreta la transformación de fuerza de trabajo en trabajo efectivo; por otro lado, la articulación de esa primera mirada con otra sobre el movimiento que singulariza, espacial y temporalmente, aquella relación a escala social.

<sup>26</sup> La cual incluye estudios históricos y diversos análisis de casos en otras empresas supermercadistas y call centers off-shore.

Si este artículo ha ejercitado en especial la primera mirada, queremos concluir mencionando, brevemente, algunos elementos que inscriben el caso empírico en una complejidad histórico-social.

En la introducción destacamos que el capitalismo neoliberal local emergió con dictaduras militares; la asimilación del trabajador y el lugar de trabajo con el sujeto político y el espacio de la peligrosidad y la amenaza, se expresaron en el primer comunicado de la dictadura militar difundido el 25 de marzo de 1976.<sup>27</sup> Las formas de “presentización” de ese pasado son múltiples y sus efectos heterogéneos; la complejidad de esta problemática imposibilita su tratamiento en esta instancia.

Ahora bien, sí queremos destacar un modo específico a partir del cual “el destierro de la alteridad” ha constituido una práctica de poder de ese terrorismo de Estado: una vez avanzado el proceso de exterminio de dirigentes políticos y sociales, delegados de base y trabajadores en general, la propaganda del gobierno militar comienza a enunciar:

Si la Argentina es hoy uno de los mejores países del mundo [...] ¿Por qué tenemos problemas? [...] “porque algunos separaron las clases en ‘trabajadores’ y ‘empresarios’; como si los ‘empresarios’ no trabajasen o los ‘trabajadores’ no pudieran llegar a ‘empresarios’ [...] Tenemos problemas. Pero tienen solución”.<sup>28</sup>

Es decir, sobre los cimientos de un orden de imposición de soledad por el terror, se construye (posiblemente ésa es su condición de posibilidad) una práctica cuya pretensión contiene otra particularidad, aunque comparta los mismos objetivos de reproducción de la subordinación del trabajo al capital: borrar líneas divisorias y formas de comprender las contradicciones sociales; ejercitar prácticas de asimilación de lo antagónico; transformar un nos-otros escindido en un “nosotros” abstracto. Lo que este trabajo pretende destacar es que existen diferencias sustantivas (incluso al momento de plantear prácticas de resistencia laboral y sindical) entre un dispositivo empresario, cuyo modo de subjetivación opera reificando las asimetrías ya sea fundando la asimetría en una

<sup>27</sup> “Se comunica a la población que todas las fuentes de producción y lugares de trabajo, estatales y privados, serán considerados objetivos de interés militar” (Comunicado núm. 4, en Blaustein y Zubieta, 1998: 98).

<sup>28</sup> Propaganda oficial publicada en el diario *La Prensa*, 7/12/79.

suerte de “inferioridad” de los trabajadores, ya sea naturalizando la “irreversibilidad” de las injusticias sociales o, por el contrario, reprimiendo y sofocando prácticas de resistencia. El de Wal Mart, también contenido en la propaganda militar citada, opera en ese otro sentido que se sintetiza en el título de este artículo. ¿Se encuentra extendido este modo de subjetivación en otros espacios laborales? Para responder de forma adecuada deberíamos incorporar extensos análisis; sólo establecemos que este modo de subjetivación es más eficaz a nuestro entender en empresas que contratan trabajadores jóvenes y cuya elección etaria se corresponde, en realidad, con una transformación generacional que garantiza la posibilidad de “usufructuar” la carencia de determinados saberes políticos que cuestionen un orden social.

En relación con esto último, también es posible establecer un análisis que contemple otro aspecto de la relación entre esta empresa y el conjunto social. Al analizar el elemento “barreras de entrada y puertas de salida”, nos referimos a la política de selección de personal de la empresa. De este modo destacamos también que en los distintos centros de trabajo —aun en aquellos de una misma actividad, de un mismo formato comercial, que emplean trabajadores con una misma inscripción generacional y que además coexisten en una “misma realidad social”— ubicamos un entramado que opera diferencialmente el contexto, que lo disecciona, lo articula, lo recrea y lo internaliza de formas específicas y divergentes, y que abona de esta forma la eficacia de la variedad de otras instrumentalidades que pone en marcha en sus espacios de valorización. El contexto social funciona de esta forma como “reserva” que permite practicar un modo singular de volverlo efectivo. En otras empresas estudiadas, el contexto social de profunda debilidad del trabajo en tiempos en los que el desempleo llegó a los dos dígitos en nuestro país, hacia fines de siglo, esa realidad tendió a ser internalizada como amenaza cotidiana al conjunto: “ser un número más”, “trabajadores prescindibles y reemplazables rápidamente” influyeron de modo de disciplinar y silenciar al conjunto de trabajadores de buena parte de las empresas. Sin embargo, Wal Mart se destacó mucho más por su selectividad en la internalización de ese contexto (por ejemplo operando especialmente entre los trabajadores eventuales pero no en el conjunto) y en las posibilidades de contar con una diversidad de trayectorias de trabajadores desocupados para “elegir” a aquellos que más cabalmente se alejaran de la “tipología de sospechosos” que referimos más arriba.

Por último, quisiera destacar otros dos aportes de este trabajo que se inscribe en una sociología del trabajo que concibe la relación capital-trabajo como una relación de poder. En primer lugar queremos destacar la riqueza del estudio de caso como metodología de investigación, que nos permitió focalizarnos en los ejercicios de poder ínfimos y cotidianos que constituyen las relaciones laborales en el interior de empresas. Asimismo, la aplicación de la noción foucaultiana de dispositivo de poder ha resultado sumamente positiva, destacándose los dos momentos analíticos de abordaje que dicha aplicación requiere: el de la multiplicidad y el de la singularidad. Es la línea de fuerza general del dispositivo la que nos permitió reflexionar sobre el modo de subjetivación del capital en la empresa analizada y la que permite potenciar las comparaciones entre diversas empresas. En segundo lugar, nos interesa mostrar cómo los trabajos empíricos de estas características permiten enriquecer los debates contemporáneos sobre las transformaciones de la naturaleza del trabajo, en especial aquellos que se refieren a la preponderancia de la dimensión afectiva. En este caso pusimos en evidencia la necesidad de estudiar el carácter problemático del vínculo trabajadores-clientes-empresas; en el mismo sentido, la cada vez mayor gravitación de la figura del “cliente” y las formas de intervenir en la relación capital-trabajo, han sido suficientemente señaladas. Futuros trabajos de investigación merecen concentrarse en las formas de ejercitar resistencias al interior de las empresas.<sup>29</sup>

## BIBLIOGRAFÍA

ABAL MEDINA, Paula. “Los dispositivos de control como mecanismos inhibidores de la identidad colectiva”. *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en el proceso de construcción identitaria de los trabajadores*, compilado por Osvaldo Battistini. Buenos Aires: Editorial Prometeo, 2004.

<sup>29</sup> Avances de investigación aún preliminares sobre dicha problemática son desarrollados en Abal Medina (2005 y 2006).

- \_\_\_\_\_. “Las relaciones de poder entre capital y trabajo. Un estudio de casos en empresas supermercadistas”. Tesis de maestría en Ciencias Sociales del Trabajo. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Dispositivos de poder en empresas. Un estudio de la relación capital-trabajo en grandes empresas de supermercados*. Serie Informes de Investigación. Buenos Aires: CEIL-PIETTE CONICET, 2006.
- ABAL MEDINA, Paula; Cora Arias; Karina Crivelli; y Nicolás Diana. “Las resistencias en los lugares de trabajo”. Ponencia presentada en el Grupo Temático núm. 9, “Actores sindicales y empresariales: organización, estrategias y desafíos”. V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo, Uruguay, del 18 al 20 de abril de 2007.
- BARKER, J. R. “Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Selfmanaging Teams”. *Administrative Science Quarterly* 38 (1993): 408-437.
- BATTISTINI, O., y A. Wilkis. “De la familia Falcón a la familia Toyota”. *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en el proceso de construcción identitaria de los trabajadores*, compilado por Osvaldo Battistini. Buenos Aires: Editorial Prometeo, 2004.
- BAUDRILLARD, J., y M. Guillaume. *Figuras de la alteridad*. México: Editorial Taurus, 2000.
- BELL, E. L., y L. C. Forbes. “Office Folklore in the Academic Paperwork Empire: The Interstitial Space of Gendered (Con)texts”. *Text and Performance Quarterly* 14 (1994): 181-196.
- BIN, G. et al. “Comercio minorista en el canal de autoselección”. *Realidad Económica* 143 (1996): 43-75. Buenos Aires: IADE.
- BLAUSTEIN, E., y M. Zubieta. *Decíamos ayer. La prensa argentina bajo el proceso*. Buenos Aires: Editorial Colihue.
- BOURDIEU, Pierre. *¿Qué significa hablar?* Madrid: Akal Universitaria, 1999.
- CASTILLO MENDOZA, Carlos. “Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión”. *Sociología del Trabajo* núm. 9. *Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad*. Madrid: Primavera, 1990.

- \_\_\_\_\_. “Estudio introductorio”. *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*, autoría de Jean Paul Gaudemar. Madrid: Editorial Trotta, 1991.
- CENTRO DE ESTUDIOS BONAERENSES. *El espacio de la distribución*. Informe de coyuntura, año 10, núm. 85. La Plata, Buenos Aires, 2000.
- CICCOLELLA, P. “Distribución global y territorio. Modernización y concentración comercial en Argentina en los años noventa”. *Economía, Sociedad y Territorio* 7, vol. II (2000): 459-496.
- COLECTIVO ¿QUIÉN HABLA? *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*. Buenos Aires: Tinta Limón Ediciones, 2006.
- COLLINSON, D. “Managing Humour”. *Journal of Management Studies* 39 (2002): 269-288.
- DANDEKER, C. *Surveillance, Power and Modernity: Bureaucracy and Discipline from 1700 to the Present Day*. Cambridge: Polity Press, 1990.
- DE CERTEAU, M. *La invención de lo cotidiano. El arte de hacer*, tomo I. México: Universidad Iberoamericana, 1996.
- DELBRIDGE, R.; P. Turnbull; y B. Wilkinson. “Pushing Back the Frontiers: Management Control and Work Intensification Under JIT/TQM Factory Regimes”. *New Technology, Work and Employment* 7 (1992): 97-106.
- DELEUZE, G. *Foucault*. Barcelona: Paidós, 1987.
- \_\_\_\_\_. “¿Qué es un dispositivo?” En *Michel Foucault, filósofo*. Barcelona: Gedisa, 1990.
- \_\_\_\_\_. “Posdata sobre las sociedades de control”. En *El lenguaje literario*, compilado por Christian Ferrer. Montevideo: Ed. Nordan, 1991.
- DELEUZE, G., y F. Guattari. *El anti Edipo. Capitalismo y esquizofrenia*. Barcelona: Paidós, 1998.
- DIANA MENÉNDEZ, Nicolás. “Tensiones y singularidades del sindicalismo en el sector público”. IV Jornadas Nacionales de Espacio, Memoria e Identidad, Rosario, Argentina, octubre de 2006.

- FIOCCO, L. "Mechanisms of Power in the Lean Factory: Hypotheses for Surmounting the Motivation-Control Dilemma". Ponencia presentada en el International Workshop, University of Calabria-Rende, 2000.
- FLEMING, P. "Metaphors of Resistance". *Management Communication Quarterly* 1, vol. 19 (2005):45-66.
- FLEMING, P., y Graham Sewell. "Looking for the Good Soldier, Svejik: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace". *Sociology* 4, vol. 36 (2002): 857-873.
- FLEMING, P., y A. Spicer. *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- Foucault, M. *Vigilar y castigar*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Microfísica del poder*. Madrid: La Piqueta, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Historia de la sexualidad. La voluntad de saber*. México: Siglo XXI Editores, 1996.
- GAUDEMAR, J. P. *El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*. Madrid: Editorial Trotta, 1991.
- GUATTARI, F. *Cartografías del deseo*. Buenos Aires: Editorial La Marca, 1995.
- GUATTARI, F., y S. Rolnik. *Micropolítica. Cartografías del deseo*. Buenos Aires: Editorial Tinta Limón, 2005.
- HARDT, M., y A. Negri. *Imperio*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Multitud. Guerra y democracia en la era del Imperio*. Buenos Aires: Editorial Debate, 2004.
- HODSON, R. "Worker Resistance: An Underdeveloped Concept in the Sociology of Work". *Economic and Industrial Democracy* 16 (1995): 79-110.
- KNIGHTS, D., y H. Willmott. "Power and Subjectivity at Work: from Degradation to Subjugation in Social Relations". *Sociology* 4, vol. 23 (1989): 5-558.
- LICHTENBERGER, Y. *Competencia y calificación: cambios de enfoque sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación*. Buenos Aires: PIETTE-Trabajo y Sociedad, 2001.

- MARX, Karl. *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política* (Grundrisse). México: Siglo XXI Editores, 1997.
- MASON, Orson. "Labor Relations and You at the Wal Mart Distribution Center". Disponible en URL <[www.union-network.org](http://www.union-network.org)>, 1991.
- NEGRI, A., y M. Lazzarato. *Trabajo inmaterial. Formas de vida y producción de subjetividad* [documento en línea]. Disponible desde Internet en formato pdf en: <[http://www.edicionessimbioticas.info/article.php?id\\_article=176](http://www.edicionessimbioticas.info/article.php?id_article=176)>, 2001.
- PHILONENKO, G., y V. Guienne. *Au carrefour de l'exploitation*. París: Desclée de Brouwer, 1997.
- POULANTZAS, N. *Estado, poder y socialismo*. Madrid: Siglo XXI Editores, 1980.
- ROLNIK, Suely. *El ocaso de la víctima. La creación se libra del rufián y se reencuentra con la resistencia* [documento en línea]. Disponible desde Internet en formato pdf en: <<http://www.arteleku.net/seccionesenredzehir>>, 2002.
- SARTRE, J. P. *Crítica de la razón dialéctica*, tomo I. Buenos Aires: Ed. Losada, 1995.
- SCOTT, J. *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*. New Haven, CT: Yale University Press, 1985.
- SEWELL, G., y B. Wilkinson. "Someone to Watch Over Me': Surveillance, Discipline and the Just in Time Labour Process". *Sociology* 2, vol. 26 (1992): 271-289.
- SIVINI, G. "Power Relations and Lean Productions. The Foucault Approach in Research on Fiat at Melfi". Ponencia presentada en el International Workshop, University of Calabria-Rende, 2000.
- THOMPSON, P., y S. Ackroyd. "All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology". *Sociology* 4, vol. 29 (1995): 615-633.
- WEBSTER, F., y K. Robins. "I'll Be Watching You: Comment on Sewell and Wilkinson". *Sociology* 27 (1993): 243-252.

ZIZEK, Slavoj. "El espectro de la ideología". En *Ideología, un mapa de la cuestión*, compilado por Slavoj Zizek. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2003.

\_\_\_\_\_. *La revolución blanda*. Buenos Aires: Editorial Atuel, 2004.

Recibido: 9 de noviembre de 2006

Aceptado: 31 de julio de 2007