

“Favor por favor”

Estrategias de organización horaria en una empresa multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario (2007-2014)



Jaime Guiamet

Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Humanidades y Artes. Núcleo de Estudios del Trabajo y la Conflictividad Social. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Rosario, Argentina.
Doctor en Humanidades (mención en Antropología) Universidad Nacional de Rosario.
Correo electrónico: jaimeguiamet@yahoo.com.ar

Recibido
29 de octubre de 2016

Aceptado:
26 de agosto de 2017

Resumen

Este artículo se enmarca en nuestra investigación de Tesis Doctoral, la cual se centra en las experiencias laborales en una empresa multinacional de supermercados ubicada en la ciudad de Rosario. En este escrito desarrollaremos la política empresarial del supermercado en relación con la flexibilización horaria, para luego centrarnos en una de las prácticas de los trabajadores en su cotidianidad laboral respecto de esta problemática. Nos enfocaremos en las estrategias de intercambio de horarios que llevan adelante y en cómo dichas estrategias se vinculan de diversas formas con las políticas empresariales de organización del horario de trabajo. En el análisis de esta problemática, destacaremos el concepto de transacciones para pensar el accionar de los sujetos y su relación con las prácticas que la empresa despliega en torno al mecanismo de intercambios horarios.

Palabras clave

Trabajo;
Supermercados;
Juventud;
Flexibilización horaria;
Transacciones

“Give and Take”: Time Organization Strategies in a Multinational Chain of Supermarkets in the City of Rosario (2007-2014)

Abstract

This article is part of our Doctoral Thesis research, which focuses on the work experiences of young employees in a multinational enterprise of supermarkets in the city of Rosario. In this paper we develop the supermarket's business policy in relation to the time flexibility, then focus on one of the practices carried out by workers in their everyday work regarding this issue.

Key words

Work;
Supermarkets;
Youth;
Time Flexibilization;
Exchanges

We will focus on time schedules exchange that workers develop and how these strategies is linked in various ways with the business policies of organizing working hours. In analyzing this issue, we highlight the concept of exchanges

in order to think the actions of workers and their relationship with the practices that the company deploys around that mechanism.

“Dar e receber”: estratégias de organização do tempo em um supermercado multinacional na cidade de Rosario (2007-2014)

Resumo

Palavras-chave
Trabalho,
Supermercados;
Juventude;
Flexibilização do tempo;
Transações

Este artigo é parte de nossa pesquisa de Doutorado, que incide sobre as experiências de trabalhadores de uma empresa multinacional de supermercados localizada na cidade de Rosario. Neste trabalho, procuramos explorar a política do setor supermercados em relação à flexibilidade de horários, para então nos concentrarmos em uma das práticas realizadas pelos trabalhadores no seu trabalho diário em relação a este assunto: as estratégias de troca de horários pelos trabalhadores e as várias formas pelas quais essas estratégias se vinculam às políticas empresariais de organização do horário de trabalho. Ao analisar esta questão, destacam-se o conceito de transações para pensar as ações de trabalhadores e sua relação com as práticas que a empresa implementa em torno do mecanismo de troca de horários.

Introducción

La presente investigación consiste en un estudio cualitativo y se ubica en el área de la antropología del trabajo. El estudio tiene como problemática la experiencia de jóvenes empleados en una empresa multinacional de supermercados ubicada en la ciudad de Rosario, Argentina. Para este escrito en particular, abordaremos un aspecto de la experiencia de los trabajadores que se relaciona con las prácticas que llevan a cabo los sujetos en su cotidianeidad laboral respecto de la problemática del horario de trabajo.

La empresa en la que realizamos nuestra investigación, a la cual nombraremos “A” para respetar el anonimato de los participantes, es una multinacional de capitales sudamericanos que en la actualidad posee 25 sucursales en Argentina, ubicadas en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Rosario, Neuquén, Mendoza, Tucumán, Salta y Chubut. Forma parte de un grupo empresarial mayor que opera en diversos países de Sudamérica, principalmente en el rubro del comercio minorista. En Rosario, instaló la primera sucursal en 2004, junto con la apertura de un centro comercial en la zona norte de la ciudad.

La instalación de las cadenas multinacionales de supermercados es un fenómeno característico de la década de los noventa, que se encuentra fuertemente vinculado a la apertura económica y las desregulaciones comerciales y laborales promovidas desde el Estado. En este contexto, se producen procesos de concentración y extranjerización del capital que provocan cambios en la estructura del sector. Los pequeños comercios cierran como consecuencia de la expansión de los grandes capitales, lo que implica la pérdida de una gran cantidad de puestos de trabajo en la rama mercantil (Gutman, 1997). Una arista fundamental del crecimiento de las grandes cadenas de supermercados es que,

en general, conllevó una imposición de condiciones de empleo precarias y de nuevas formas de organizar el trabajo (Ghioni, 2005; Abal Medina, 2014). Una expresión paradigmática de este proceso lo constituye la ampliación de los días de trabajo, especialmente el domingo, lo cual comienza a ser "moneda corriente" en los supermercados de la ciudad de Rosario a partir de mediados de la década mencionada.

En esta expansión tuvo una gran importancia la posibilidad de ampliar los horarios de atención al cliente, extensión que implicó una mayor flexibilización del tiempo de trabajo (apertura los fines de semana, rotación de turnos y francos, jornadas de tiempo parcial, etcétera). A su vez, la posibilidad de cambiar los días de "franco"¹ y los horarios rotativos tienen como objetivo adaptar la cantidad de trabajadores a los momentos de mayor afluencia de clientes. Según Ghioni (2005), la flexibilización del tiempo de trabajo es una de las principales estrategias que utilizan las grandes cadenas multinacionales de supermercados para incrementar sus ganancias. La flexibilización horaria está ligada a la correlación de fuerzas favorable al capital frente al trabajo, ya que resulta más sencillo extender la jornada que buscar innovaciones tecnológicas que hagan más productivo el trabajo (Ghioni, 2005).

1. Este término es comúnmente utilizado para denominar los días libres de los trabajadores.

En Rosario y su región de influencia, tiene lugar un proceso en el que facciones del Sindicato de Empleados de Comercio vienen denunciando la extensión horaria que padece el sector. El eje central del reclamo, que se revitalizó a partir de los años 2012 y 2013, es la restitución del descanso dominical. Dirigentes del sindicato y activistas gremiales suelen realizar manifestaciones en las puertas de los principales comercios minoristas de Rosario. Este reclamo es acompañado por entidades políticas, religiosas y sectores del propio empresariado que apoyan el cierre los días domingos. En el año 2014, se logró la sanción, a nivel provincial, de la ley 13441, que dictamina el cierre de los establecimientos de venta que tengan más de 1200 m² de superficie, los días domingo y los feriados nacionales.

A partir de la implementación de la normativa, se produjo una fuerte puja de las empresas por abrir sus puertas los días domingo, que comenzaron a presionar fuertemente a los trabajadores y a los organismos estatales (por ejemplo, con despidos masivos, anticipándose a la supuesta caída de ventas que se produciría) para revertir la medida. Actualmente, se espera el dictamen de la Corte Suprema de la provincia de Santa Fe acerca de la constitucionalidad o inconstitucionalidad de la ley. En este contexto, creemos relevante analizar cómo se despliegan los mecanismos de organización flexible del tiempo de trabajo que se constituyen en torno a transacciones y disputas entre la patronal y los empleados.

Un acercamiento a las condiciones laborales formales del supermercado

A continuación, describiremos las condiciones formales de trabajo que existen en el supermercado. Sin embargo, vale aclarar estas se encuentran sujetas a diversas modificaciones informales, sobre todo en relación con la organización del tiempo de trabajo, como analizaremos en el apartado siguiente.

En lo que refiere a las *estrategias metodológicas*, en el trabajo de campo con trabajadores jóvenes de supermercados —llevado a cabo en la empresa, desde

2. En el comienzo de nuestra investigación, solicitamos la autorización de la empresa para llevar a cabo observaciones en recintos a los cuales no tienen acceso los clientes, autorización que no fue otorgada. De este modo, las observaciones se limitaron al salón de ventas del supermercado, y resultaron operativas para ponderar aspectos puntuales del proceso de trabajo de los “repositores” y las características de la interacción trabajador/cliente, entre los aspectos más notorios.

3. Para profundizar en las características metodológicas de nuestro ingreso y la selección inicial de trabajadores Cf. Guiamet y Saccone (2015).

4. Para facilitar la lectura, utilizaremos el género masculino para la mayoría de las referencias a los sujetos que protagonizan esta investigación, sin desconocer la presencia e importancia de las trabajadoras. En los casos en que predomina la presencia de mujeres, como en el sector de Cajas, utilizaremos el género femenino.

5. Las categorías laborales son, en orden decreciente de jerarquía: Gerente, Jefe de Recursos Humanos, Administradores, Jefe de Recepción, Jefe de Sector y Empleados. En los últimos años proliferaron cargos informales de “Encargado de sector” y disminuyó el número de jefes de los sectores.

6. Desde 1997 a 2014, se advierte una disminución sostenida del personal ocupado por metro cuadrado de ventas en el sector supermercadista de la Argentina, el cual desciende desde un empleado cada 17,05 m² de ventas a uno cada 30,69 m²; es decir, la superficie de ventas por empleado aumentó un 88%. Por otra parte, la superficie total de ventas aumentó un 149,3%, lo que nos habla de que no se trata de un descenso por crisis del sector, sino que este se encontraba en plena expansión durante el período considerado.

el año 2007 hasta el 2014 — hemos utilizado, sobre todo, dos: entrevistas en profundidad (35 en total) y observación con participación (20).² Los sujetos fueron seleccionados de acuerdo con el contacto con una serie de informantes clave (delegados sindicales y un jefe de sector a quien conocíamos previamente), que nos permitían acceder a un conjunto más amplio de trabajadores. También nos enfocamos en acceder a diferentes sectores de trabajo para poder estudiar la diversidad de procesos laborales que se presentan en el establecimiento.³ Fueron entrevistados 18 hombres y siete mujeres (con varios/as se realizó más de una entrevista, ya que uno de nuestros objetivos era analizar las experiencias laborales a lo largo del tiempo). Los participantes⁴ pertenecían a los siguientes sectores: Cajas, Bazar, Ferretería, Jardín y Deportes, Recepción, Almacén, Verdulería, Pescadería, Pastas, Panadería, Fiambrería y Rotisería. Los sujetos tenían, al momento de realizar el trabajo, entre 20 y 30 años, y en su mayoría no contaban con carga familiar (de los 25 entrevistados, sólo cuatro tenían hijos) y 12 han cursado estudios universitarios o terciarios, la mayoría de ellos, sin completarlos.

El trabajo en el supermercado se encuentra diferenciado por *sectores*, entre los cuales encontramos una división en cuatro áreas: *Non Food* (abarca los sectores de Textil; Ferretería; Jardín y Deportes; Perfumería y Limpieza; Librería y Juguetería; Audio y Electrodomésticos; y Hogar); *Perecederos* (sectores de Panadería; Pastas; Fiambrería y Quesería; Lácteos; Pescadería; Carnicería; Verdulería y Rotisería); *Cajas* y *Almacén*. Una cuestión básica a tener en cuenta es que cada *sector* funciona de manera relativamente autónoma, al encontrarse dirigidos ya sea por un *jefe de sector* o por un *encargado de sector*.⁵

Uno de los aspectos que atraviesan las diversas condiciones laborales es el *salario*. Este corresponde a la remuneración básica de empleados de comercio, aunque los trabajadores de “A” tienen la posibilidad de acceder a un premio por presentismo otorgado por la empresa. Un importante factor de variabilidad salarial es el trabajo en días domingos y feriados, ya que desde el año 2007 se abonan al 100% adicional para la totalidad de los trabajadores del supermercado, según el Acuerdo 245/07 entre la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios y la Asociación Supermercados Unidos. Este pago llega a constituir hasta un 20% del salario neto mensual. También existen diferencias de acuerdo con la categorización (o casos puntuales en sectores particulares, como una comisión de venta en electrodomésticos o el reaseguro de caja), la antigüedad, el cargo que se ocupa, etcétera. En síntesis, el principal factor de variabilidad salarial existente entre los trabajadores es el horario, no sólo de acuerdo con las exigencias de asistencia y puntualidad sino también con la aceptación de trabajar en días domingos y feriados.

Otra de las políticas que expresa de forma más clara la flexibilidad laboral que atraviesa la situación del sector supermercadista en general y las del “A” en particular es la *disminución de personal*, que no se da en un contexto de caída de las ventas o de cierre de establecimientos, sino que es inherente al período de crecimiento en el sector, como afirmamos en otros trabajos (Guiamet, 2014). Uno de los principales indicadores de intensificación del trabajo en dicho sector lo constituye el crecimiento de la superficie de ventas por empleado, que se duplicó en los últimos veinte años.⁶ En la empresa de hipermercados “A” se produjo una disminución de personal de aproximadamente el 50%. Esto conlleva un importante incremento del ritmo de trabajo, ya que, si bien algunas tareas se han externalizado, la actividad en la mayoría de los sectores no ha disminuido al ritmo que lo hizo el número de empleados. De forma paralela a esta reducción de personal, también se ha producido un fuerte recambio:

al momento de la finalización del trabajo de campo, sólo permanecían en su puesto un 10% de los trabajadores que habían ingresado al momento de la apertura del hipermercado, en 2004.

En lo que respecta al *tiempo de trabajo*, en el supermercado “A” las jornadas se dividen en dos grandes tipos: jornadas de tiempo completo y de tiempo parcial. La “jornada completa” es de 48 horas semanales, y las de tiempo parcial varían entre 20 y 30 horas semanales. Durante los primeros años, el incremento de jornada se otorgaba a modo de premiación. Este modo de organización generó, en los años en que comenzamos el trabajo de campo (2007-2008), reclamos de los diversos sectores del supermercado para acceder al tiempo completo. En la actualidad, la mayoría de los trabajadores tienen contratos de tiempo parcial, ya que las nuevas contrataciones se realizan casi exclusivamente con esta modalidad, y el recambio del personal ha contribuido a disminuir las jornadas completas de quienes las cumplían anteriormente.

Por otra parte, aproximadamente a partir del año 2008 y como consecuencia de la firma del Acuerdo 245/07, se modificó la *distribución de los días de franco*. Si anteriormente la mayoría no tenía francos durante los días domingo, a partir de la imposición del pago del 100% adicional establecida por dicho acuerdo, a los trabajadores de jornada completa se les otorgó un domingo de franco cada quince días. Esto también se debe a que el acuerdo explicita que los trabajadores cuya jornada semanal efectiva sea de 48 horas y además cumplan tareas en días domingos, podrán no prestar servicios durante dos domingos al mes. Por otra parte, quienes cumplen jornadas de tiempo parcial tienen una base horaria diferente, ya que por lo general son contratados específicamente para trabajar durante los fines de semana, con lo cual, trabajan todos los domingos del mes. Incluso, los que cumplen jornadas de menos de 24 horas semanales no reciben el abono del domingo al 100%, ya que el acuerdo explicita que este adicional corresponde a los trabajadores de 24, 36 y 48 horas semanales.

Diferentes modalidades de intercambios horarios

Para comprender el mecanismo de organización horaria en la empresa “A”, debemos entender a la flexibilización del tiempo de trabajo como un sistema en el que los beneficios se otorgan diferencialmente y se vinculan con estrategias transaccionales entre los trabajadores y la patronal. A continuación, analizaremos uno de los principales mecanismos por los cuales esto se lleva a cabo: los intercambios de horarios entre empleados, que consisten en una modificación del horario habitual de alguno de ellos por diversos motivos. En estos casos, un compañero de sector toma su horario y quien lo solicitó tiene franco. Como retribución, quien trabajó tiene la posibilidad de solicitar más adelante una modificación de horario a su compañero.

Debemos aclarar que los cambios de horario son prácticas comunes en todos los sectores y son solicitadas tanto por los empleados como por los jefes de sector. Según uno de los delegados gremiales: “hay jefes más flexibles que otros, pero la mayoría puede cambiar, no hay gran problema en eso” (Martín,⁷ delegado sindical, entrevista mayo de 2010). Sin embargo, no en todos los sectores los intercambios se llevan a cabo de la misma manera, ya que existen diferencias de acuerdo con la cantidad de trabajadores que cada uno tiene. Básicamente, en Cajas (constituido por, aproximadamente, 50 personas), los horarios se modifican sin que necesariamente otra cajera ocupe ese horario. Es decir, allí, el intercambio se presenta con menos regularidad que en los

7. Los nombres de los trabajadores han sido modificados para preservar su anonimato.

sectores pertenecientes a “*Non food*” y a “*Perecederos*”. Nos enfocaremos en mayor medida en estos dos últimos.

A lo largo de nuestro trabajo de campo hemos registrado diversas formas en que se presentan los cambios de horario. A continuación, los diferenciaremos de acuerdo con las causas por las que se solicitan.

En primer lugar, existen cambios ocasionales debido a eventos especiales a los que los trabajadores deben asistir. En estos casos, por lo general, el jefe autoriza el intercambio propuesto por quien lo solicita, aunque algunos entrevistados afirmaron que les resultaba más dificultoso que a otros lograrlo.

Yo tenía el casamiento de mi hermana, ¿y sabés lo que me costó para que me dieran un domingo franco? ¡Nadie te lo quería cambiar! Y vos decís, ¡es el casamiento de un familiar tuyo! [...] después me lo terminó cambiando un chico que tenía todos los domingos franco, me acuerdo, en esa época (Diego, trabajador de fiambrería, entrevista mayo de 2013).

Aquí vemos cómo el intercambio termina erigiéndose como solución frente a la dificultad de obtener un domingo franco directamente otorgado por la empresa. Esta solución coloca en una situación de deuda al trabajador frente a su compañero, quien puede solicitar en el futuro un cambio de franco hacia este. Esto también es entendido de la misma manera en otros sectores, como el de Bazar, donde un entrevistado afirma lo siguiente: “es favor por favor [...] porque para que yo me tome el domingo alguien tiene que cubrirme el domingo, porque yo sábado y domingo en el sector estoy solo” (Matías, trabajador de Bazar, entrevista noviembre de 2009).

Este es el que caracterizamos como el segundo tipo de cambio, que se realiza como parte de la organización habitual de los sectores para alternar los días de franco de los trabajadores, en particular durante los fines de semana. En el sector de Bazar, constituido por cuatro empleados, quien poseía menor antigüedad y una jornada de tiempo parcial era el que trabajaba todos los domingos del mes de 14 a 22 horas. Luego de cierto tiempo en la empresa, se le permitió cambiar una vez por mes un domingo por un día de semana con uno de sus compañeros. Este trabajador tenía un domingo libre por mes, y cada uno de sus compañeros debía trabajar un domingo a la tarde cada tres meses.⁸ Este intercambio era rescatado por el empleado de menor antigüedad como una posibilidad de tener días libres los fines de semana; y por los de mayor antigüedad, como un modo de generar un salario extra.

También debemos tener en cuenta que estos intercambios se vinculan con los procesos de disminución de personal descritos en el apartado anterior, ya que dicha disminución dificulta la tarea de “cubrir el sector”; es decir, que haya al menos un trabajador en todos los horarios.

La tercera modalidad de cambio se relaciona con los estudios terciarios y/o universitarios. Aquí registramos cómo los intercambios de horarios son impulsados por la empresa y se utilizan para limitar las licencias de estudio que solicitan los trabajadores.

Cuando empecé a estudiar, todo el tiempo que tuve que rendir era un problema, cada vez que le tenía que pedir a mi jefa. Yo hasta ahí no sabía que podía... a mí me anotaron desde un principio todo, pero no sabía cuantos días podía pedir de licencia, en realidad ninguna lo sabía, ninguna estudiaba [...] yo se lo planteaba a

8. Estas dos situaciones son previas a la modificación del sistema de un domingo franco cada dos semanas. Sin embargo, los intercambios para rotar francos de los trabajadores se siguieron realizando.

mi jefa, pero en ningún momento me decía que podés pedir un día. Me cambiaba los francos (Clara, trabajadora de Cajas, entrevista septiembre 2007).

En esta situación debemos tener en cuenta el sector al que pertenece Clara. En nuestra investigación hemos señalado que el sector de Cajas es el que peores condiciones de trabajo presenta. Este caso no constituye la excepción, ya que el cambio de horario impulsado por la empresa es una práctica común (Guiamet, 2016). Observamos que esta resulta una práctica beneficiosa para la empresa, ya que se utiliza como reemplazo de los veinte días anuales de licencia que, de acuerdo con el Convenio Colectivo de Trabajo en Empleados de Comercio,⁹ pueden pedir los trabajadores por estudios universitarios. Incluso en casos más recientes, en que se otorgan los días de licencia, estos son sin goce de sueldo, cuando el Convenio Colectivo afirma que deben abonarse.

9. El Convenio Colectivo de Trabajo 130/75, precisamente sancionado en el año 1975 es el que se encuentra vigente entre los empleados de comercio. Disponible en: http://www.cac.com.ar/documentos/6_c13075.pdf

Entrevistador (E): ¿no te pedís los días por licencia por examen?

Trabajadora (T): Sí, son veinte días al año. Sería, el mismo día y un día antes. Pero yo voy a hablar con el de Recursos Humanos, le digo: yo hago Medicina (imposta la voz), y las últimas veces que me dio, me dio dos días antes y el mismo día. En realidad, son veinte días, que yo me los puedo tomar como yo quiero [...].

Extrabajador (ET): Bueno, pero últimamente le da miedo pedir los días.

T: No, no miedo, sino para que no me los descuenten.

E: Ah, ¿te descuentan los días?

T: Sí, sí, te lo descuentan (T: Mara, trabajadora de Bazar; ET: Carlos, extrabajador de "A", entrevistas abril de 2012).

En cuarto lugar, hay cambios que se llevan a cabo para realizar actividades vinculadas al ocio y presentan un carácter de continuidad en el tiempo. Nos referimos a actividades como asistir a eventos deportivos, tocar o asistir a recitales, etcétera. Debemos tener en cuenta que en los supermercados se trabaja en horarios antisociales (Longo, 2016), es decir, en horarios que la mayoría de la sociedad dedica principalmente al ocio.

El domingo, para ir a la cancha, es recomún. Este domingo por el otro domingo, sí, no hay problema. Sí, se da, tranquilamente [...]. Le cubro el lugar un día, y bueno, por ejemplo, te lo cambio por el domingo que viene, o qué sé yo, por el miércoles que tengo que hacer un trámite. Y así nos vamos cubriendo (Rodolfo, trabajador de Pescadería, entrevista abril de 2012).

En síntesis, hasta aquí dimos cuenta de la importancia de los intercambios de horarios entre los trabajadores como un medio de rotación de francos que les permite realizar determinadas actividades, algunas vinculadas a necesidades de los trabajadores y otras a las empresariales. La descripción de las diferentes modalidades nos permite dar cuenta de la heterogeneidad de los intercambios que se producen.

Consideramos que puede resultar esclarecedor un abordaje que ubique estas prácticas como transacciones, teniendo en cuenta que se trata de estrategias con las que se disputa, en última instancia, la posibilidad de controlar la organización del trabajo, alternativa que se encuentra atravesada por la subordinación de uno de los actores sobre el otro. Aquí recuperamos la posición de Menéndez acerca del concepto de transacción, referido a prácticas de intercambios que remiten a procesos más amplios de dominación. El proceso transaccional permite la descripción de las articulaciones que en el nivel consciente pero también inconsciente o no consciente operan en las relaciones generadas entre

los estratos dominantes y subalternos (Menéndez, 1990). Esta práctica se constituye como una estrategia transaccional alrededor de una organización del tiempo de trabajo, que remite a cambios más generales, como la flexibilización de las condiciones laborales.

Sin embargo, la construcción de estas prácticas como estrategias transaccionales se vincula con que estas encarnan disputas en torno a cómo se lleva a cabo la organización del horario en el establecimiento. En este sentido, una concepción que presenta algunos matices sugerentes es la de Grimberg (2009), quien se centra en el concepto de transacciones como una categoría descriptiva para dar cuenta de los modos de operatoria cotidiana de las relaciones de hegemonía. Según la autora, los procesos transaccionales de apropiación y gestión de recursos materiales y simbólicos deben ser leídos en el marco de las relaciones de hegemonía. “El objetivo entonces es captar las tensiones y contradicciones de las prácticas y propuestas, es decir indagar los alcances y los límites de las demandas y las iniciativas de los conjuntos subalternos” (Grimberg, 2009: 92). Paralelamente, el concepto de transacciones permite explorar los límites y las posibilidades que dejan los intersticios de las relaciones de poder, y cómo estas deben de ser constantemente reaseguradas (Manzano, 2007). Precisamente, nos permite comprender que en esta práctica de solicitud de días se producen tanto reproducciones como resignificaciones de la política empresarial. A continuación, analizaremos dos sentidos en torno a los que se producen disputas entre la empresa y los trabajadores al llevar a cabo los intercambios horarios.

Tensiones en torno a los intercambios: la reciprocidad y la legitimidad de los motivos

Como decíamos, registramos dos sentidos en los que se producen tensiones entre las prácticas de los trabajadores y las de la empresa, estas últimas, vehiculizadas por los mandos medios que las organizan: la reciprocidad de los intercambios entre compañeros y la legitimidad de los motivos por los que estos se realizan.

Una dimensión relevante reside en si el intercambio se constituye como una práctica que implica cierta reciprocidad entre los compañeros o como un sistema de la empresa que beneficia diferencialmente a algunos trabajadores por sobre otros.

En relación a esta dimensión se diferencia entre el intercambio solicitado (al trabajador que acepta cambiar su franco) directamente por el sujeto implicado o a través de una figura jerárquica del sector. Si bien consideramos que la empresa siempre participa de manera activa en los intercambios (ya que no hemos tenido registro de que los trabajadores los organicen sin pedir autorización a los jefes de sector correspondientes), en algunas ocasiones los jefes los solicitan directamente. Incluso, un modo de intervención de los jefes de algunos sectores es la selección del sujeto que debe recibir el intercambio. Uno de los delegados sindicales afirmaba que, en el sector de pastas, “la jefa tenía ciertas afinidades con cierta gente y con otra no, y si vos querías cambiar horario: no, con esa no cambiés, cambiá horario acá” (Martín, delegado sindical, entrevista mayo 2010). Sin embargo, como surge en el siguiente relato de un trabajador al que su jefe de sector le solicitó un cambio para otro empleado, el modo en que se realiza implica un malestar, que incluso puede impedir que aquel se lleve a cabo.

Fue un momento que el loco (compañero del sector) tenía que ir a ver Central y ¡qué sé yo! Yo creo que tenía planificado algo y me lo querían cambiar, para darle... pero sin pedirme autorización, como diciendo, vos no existís, todo favoreciendo al loco [...] pasando por arriba, que no podía hacer eso, porque si vos, tenés algo que cumplir con vos, no te pueden joder así. Entonces, fue una vez, no es que tuve problemas con el loco, pero se lo dije al que estaba como jefe: "¡escuchame, a mí, dame lo que me corresponde!" El loco, este fanático de Central, estaba enojadísimo porque no podía ir a la cancha, y bueno, lo lamento, hermano, yo también tengo mi vida [...]. Yo le dije: "si esto sigue así, yo voy y hablo arriba, listo, chau". Uno, por no tener quilombos, se callaba la boca... Yo te puedo entender, yo soy hincha de Central, he ido a la cancha, pero vos tenés que entender que... ¡es un laburo! (Diego, extrabajador de Fiambrería de "A", entrevista mayo de 2013).

Este registro nos otorga indicios para entender qué sucede cuando el intercambio es impuesto por los mandos medios de la empresa. En palabras de Diego, el hecho de decidirlo unilateralmente es valorado de forma negativa, e incluso no se lleva a cabo, ante la amenaza del trabajador de "hablar arriba". Es decir, si bien el jefe de sector participa solicitando el cambio, en este caso, el empleado puede apelar a una instancia superior de la patronal para contrarrestar esta acción.

Nuevamente, resulta operativo detenernos para comprender estas prácticas como estrategias transaccionales. Esto nos permite entender de qué manera funcionan estos intercambios y a qué nos referimos cuando afirmamos que los sujetos subordinados son participantes activos que resignifican estas prácticas. Es decir, los trabajadores pueden incidir en la legitimidad de estos intercambios, ya que la empresa se adapta parcialmente a las formas en que se realizan. En este sentido, la situación resulta similar al análisis realizado por Burawoy acerca de los "juegos" en el proceso productivo,¹⁰ en que "se acusaba a la dirección de 'hacer trampas', de no jugar conforme a las reglas del juego; y esas acusaciones contribuían a reafirmar la legitimidad de sus reglas y sus valores. De esa forma, el marco consensual resultaba continuamente restablecido y reforzado" (Burawoy, 1989: 109).

Frente a los mecanismos de diferenciación que lleva a cabo la empresa, los trabajadores afirman que en los sectores existen relaciones de "compañerismo", que precisamente se manifiestan en los intercambios horarios, como vemos en los siguientes relatos.

Somos muy compañeros en el sector, si uno necesita esto lo hacemos. Ponele, el tema de los cambios de horarios, ponele, vos venís y me decís: "che, yo necesito el jueves tomarme franco pero el sector queda solo, ¿me podrías hacer la gauchada?". "Sí, no hay problema" ¿viste? Pero siempre con favor por favor. Porque, ponele, yo con esto de que no tengo domingo, si vos me preguntás a mí, bueno, está bien, yo voy, ¡pero acordate que yo necesito ese favor! [...] uno sabe que, ponele, si a vos, por lo general a mí, yo como soy el que tiene más días libres es al que siempre le viven pidiendo. Bueno, está bien, yo voy, pero vos es clavado que el sábado o el domingo yo te lo voy a pedir [...] después interviene el jefe, pero como el jefe de nosotros como por decírtelo de alguna manera es un "pan de dios", ¿me entendés? Mi jefe no tiene problemas para nada (Matías, trabajador de Bazar, entrevista noviembre de 2009).

Yo veo más compañerismo que otra cosa. Por ejemplo, este chico que se iba a Victoria a correr en moto, y le dijo al que está como jefe "me voy a Victoria a ver mi familia". A un par nos dijo, "mirá yo de verdad voy...". Y nadie fue a decir nada [...] Es más, el jefe que está nuevo dijo, "para ir a la cancha yo no le doy el día a nadie".

10. El autor analiza la organización de la producción en una empresa metalúrgica estadounidense. Interesa destacar aquí que la organización del trabajo en torno a "juegos" (coordinados por los trabajadores, pero también con participación de las jefaturas) es un elemento clave en la producción del consentimiento y en la lateralización del conflicto capital-trabajo (Burawoy, 1989).

Y todos pensamos: no, vamos a tener que hacer algo para que fulano tenga que ir a la cancha (Mara, trabajadora de Bazar, entrevista abril de 2012).

Resulta interesante detenernos en algunas dimensiones presentes en los anteriores registros. En primer lugar, el sentido del “compañerismo” aparece íntimamente vinculado con las prácticas de intercambio de horarios que, según los entrevistados, se realizan con base en la reciprocidad. Por otra parte, esta problemática contribuye a comprender cómo se vinculan los trabajadores con los jefes de sector. En ambos casos, coincide el hecho de tratarse de una práctica coordinada entre compañeros y luego aceptada —o no— por el jefe. Incluso, se llevan a cabo estrategias para que el jefe acepte el intercambio. En el registro siguiente vemos que es el propio encargado de sector quien debe cambiar su horario para que los trabajadores puedan tener un cambio de turno (mañana por tarde).

Somos cinco en el sector y tres somos de la banda. Cuando tenemos que tocar, el encargado no tiene ningún problema, no tiene drama, nos cambia los horarios. Incluso tuvimos que tocar un sábado hace poco, él se puso de tarde, el encargado se puso de tarde como nosotros teníamos que estar temprano allá [...]. El otro loco [jefe anterior] que estaba había que pedirle que por favor me pusiera un día, me dé un franco porque no sé qué y después te lo sacaba en cara. “¡Ay! que yo te di, ya me vas a pedir algo...”, o no sé qué...y si se enojaba con vos te mataba y te dejaba todo de tarde (Cristian, trabajador de Ferretería, entrevista mayo de 2014).

Aquí también emergen diferencias en la gestión de los jefes de los sectores, mientras que el jefe actual intercambia el horario en relación con las prácticas de reciprocidad de los trabajadores, el anterior “te lo sacaba en cara”, es decir, se ubicaba por sobre las prácticas de reciprocidad. En conclusión, el “compañerismo” aparece marcado por los entrevistados en relación con un modo de intercambio que se puede caracterizar como recíproco. Sin embargo, también la gestión de los horarios por parte de la empresa se liga con formas de ejercer el poder sobre los empleados. El hecho de tener mayor o menor libertad en el intercambio de días se relaciona con acciones de la empresa para premiar o sancionar a los sujetos, y se constituye así como un mecanismo de disciplinamiento del comportamiento.

Además, la empresa lo presenta como un “favor” que otorgan sus mandos medios. Esto puede contribuir a la legitimación de estas figuras a la hora de solicitarles algo a los empleados. Esta característica nos remite a un tema largamente abordado en las ciencias sociales: el estudio de las relaciones clientelares y el intercambio personalizado de favores que implican dichas relaciones (Auyero, 2002). El clientelismo es visto como un “universo donde los favores cotidianos implican alguna devolución como una regla de juego” (Auyero, 2002: 41). Si bien no conceptualizamos las relaciones que se establecen en la empresa “A” como “clientelares”, resulta pertinente, en función de analizar estas prácticas, tener en cuenta la obligación de devolver los “favores” que la empresa da. Es decir, la empresa intenta constituir este sistema de intercambio como un aspecto recíproco, no entre los trabajadores de acuerdo con su “compañerismo”, sino entre estos y las figuras jerárquicas. Precisamente, el hecho de “sacar en cara” el otorgamiento de un cambio pone de manifiesto esta obligación de devolver dicho favor por parte del trabajador. Dado que este intercambio se presenta como un “favor”, realizado sin ninguna obligación, “el beneficiario no puede invocar ningún derecho sobre la cosa otorgada o el favor realizado. No hay una ‘tercera parte’ a la cual uno puede recurrir para

hacer valer el reclamo (lo que podría constituir un 'derecho'), sino una relación personalizada fuera de la cual nada se puede obtener" (Auyero, 2002: 44).

A continuación, analizamos la segunda área de tensiones entre los trabajadores y la empresa en estas situaciones. Nos referimos a la legitimidad de los motivos por los cuales un trabajador solicita un intercambio. Aunque este sea impuesto y solicitado por el jefe, siempre el afectado por el cambio espera una razón válida para que sea legítimo. Estas razones se otorgan no sólo a aquel a quien se le solicita el cambio, sino también a la patronal. En torno a esta temática, resulta interesante la contraposición que realiza un extrabajador de "A" con su trabajo actual. "Las diferencias que veo con el laburo que estoy ahora. Los cambios de horarios, lo que sea, a mi encargado yo le digo: 'mirá, tengo que irme dos horas antes'. 'Andate. Después las recuperarás'. *Y no tenés que explicar por qué te vas*" (Carlos, extrabajador de "A", entrevista abril de 2012).

En relación con esta segunda dimensión, destacamos la construcción de un imaginario (construido por los trabajadores y la empresa, que es la que, en última instancia, tiene la facultad de otorgar o no el cambio) acerca de qué actividades pueden oficial como válidas para solicitar un cambio horario y cuáles no. Un problema asociado es la relación entre las características y/o perfiles de los sujetos que se desempeñan en el sector, ya que, por ejemplo, las condiciones de género podían posibilitar o impedir los intercambios.

Trabajador (T): Ahora estoy un poco mejor con la nueva jefa, pero en el momento fue medio...porque yo venía con el mismo jefe que había estado cuando llegué a rotisería.

Entrevistador (E): ¿Qué cosas cambian cuando llega un jefe nuevo?

T: Ya, por empezar, si es mujer, cambia, porque cuando vos tenés un jefe hombre, digamos, el loco este que yo tenía antes le gustaba ir a la cancha igual que yo, entonces vos sabés, cuando a vos te gusta algo, si tu empleado te pide algo, si se lo podés dar. Nos juntábamos a comer un asado con los amigos, me cambiaba el horario sin que yo le pida nada. Yo tenía otras comodidades, porque a él también le gusta hacer esas cosas (Facundo, trabajador de Rotisería, entrevista agosto de 2013).

El registro anterior resulta muy interesante para introducir la dimensión de género en la construcción de estas transacciones. En efecto, en nuestra investigación destacamos cómo algunos sectores se caracterizan como "masculinos", en oposición fundamentalmente a Cajas, sector "femenino" por excelencia. En estos sectores, se comparte una caracterización del proceso productivo como "masculino", lo cual era valorizado positivamente por los sujetos que lo llevan a cabo y, en menor medida, por el común de los trabajadores del supermercado (Guiamet, 2016). En este sentido, también "ir a la cancha" puede ser visto como una manifestación de cierta "masculinidad" de los sectores. En el registro que analizamos, esto configura las relaciones jerárquicas que se establecen en cada sector, ya que el jefe de sector participa de estas relaciones de "camaradería".

En los últimos años, esta situación se modificó. Por un lado, el recambio de personal produjo una desarticulación de los grupos de trabajo en estos sectores. Por otra parte, mediante la selección de figuras jerárquicas del género femenino, sobre todo en "perecederos", la empresa buscó precisamente limitar los intercambios horarios para ciertas actividades, entre las que se destaca "ir a la cancha". Como afirma Carlos, quien fue encargado de sector entre los años 2009-2011.

De un grupo que solamente les daban beneficios a los que iban a la cancha, cuando me metieron a mí le daba beneficios a todos, al que iba a la cancha, al que estudiaba, a todos. Uno cubría los horarios del otro [...]. Desde mi punto de vista, si se lo merecía, se lo daba (Carlos, extrabajador de "A", jefe de sector, entrevista abril de 2012).

Comprender la hegemonía empresarial como un proceso que debe ser continuamente recreado y adaptado nos otorga herramientas para entender estos cambios. Estos vínculos de camaradería, que en algunos sectores posibilitaban una organización horaria flexible, se desarticularon en los últimos años. De acuerdo con figuras jerárquicas del supermercado (principalmente *jefes* o *encargados de sector*, ya que figuras de mayor rango no han accedido a ser entrevistados), podemos afirmar que la empresa determinó que los jefes no debían permitir intercambios entre compañeros para las actividades que destacábamos previamente. En este sentido, consideramos que la organización horaria es uno de los instrumentos en los que las figuras jerárquicas de cada sector tienen mayores posibilidades de implementar un sistema de premios y sanciones que cada una de ellas organiza según diferentes criterios (puede ser por antigüedad o afinidad, por ponderar las actividades que los trabajadores deben realizar fuera del trabajo, por rendimiento laboral, entre otros factores). Sin embargo, los niveles superiores de la empresa, mediante la rotación de estos cargos jerárquicos y mediante la selección de determinados perfiles de los jefes, inciden en las formas en que se establecen dichos criterios.

Nuevamente, podemos realizar un paralelismo con el análisis de Burawoy acerca del juego de "arreglárselas" en la fábrica que investiga. Según este autor, estas prácticas se originan por iniciativa de los trabajadores, "en la búsqueda del modo de soportar la subordinación al proceso productivo; pero en su regulación interviene la dirección, de forma coactiva en caso necesario. Sin embargo, una vez creado, un juego puede aportar una dinámica propia, y no es seguro que siga reproduciendo las condiciones de su existencia" (Burawoy, 1989: 112).

Así como los intercambios de horario se configuraron en un momento como estrategias para incrementar la posibilidad de realizar determinadas actividades por fuera del trabajo, posteriormente, algunos llevaron a cabo estrategias alternativas para poder realizarlas. Una de estas alternativas consiste en elegir horarios rotativos, para disminuir el nivel de solicitudes de intercambios.

E: ¿Y en qué cosas decís que te adaptaste?

T: No, yo estaba fijo de tarde. Ahora estoy rotando, hago una y una. Nunca me gustó levantarme temprano, pero ahora, bueno, si vos estás de mañana por ahí tenés que pedir menos, para ir a la cancha o para hacer algo [...] Esa semana puedo ir. Yo lo pedí para eso, para que se me faciliten un par de cosas más, para que no tenga que pedir tanto cambio de horario (Facundo, trabajador de Rotisería, entrevista agosto de 2013).

Una decisión alternativa es la que realiza Diego, que, como vimos antes, afirmaba resultar desfavorecido en los intercambios. En las instancias finales de su labor en el supermercado, rechazaba completamente la posibilidad de intercambiar horarios con otros compañeros.

Yo hay veces que he cambiado y hay veces que no, ya a lo último no le quería cambiar a nadie porque te digo, la pasé tan mal al principio, tan mal, porque tenía pésimos horarios, tenía francos que eran una porquería, lunes y martes, ponele, o martes y miércoles, y por ahí tenía esos días fijos. Por eso te digo que había mucho amiguismo, ¿entendés? Esa gente que tenía buenos francos, yo no tenía la posibilidad de tener un

domingo, tenía el casamiento de mi hermana y no me lo querían cambiar. Un grupo de muchos pendejos, y mucha...no parecía un grupo de trabajo, parecía un grupo de pibitos que se juntaban ahí y hacían como que laboraban (Diego, trabajador de fiambrería, entrevista mayo de 2013).

Vale aclarar que esta estrategia implica dejar de pertenecer al sistema de intercambios, lo cual le impide al trabajador obtener días libres que no sean los previamente acordados en su base horaria. Además, la posibilidad de armar una buena base horaria (lo que disminuye la necesidad de intercambiar) le estaba vedada a la mayoría del colectivo de trabajo, lo que implicaba dificultades para llevar a cabo esta estrategia. En este sentido, la situación de Diego conllevó su renuncia al trabajo en el supermercado.

Otro aspecto que se vislumbra en el relato del trabajador es la denostación de ciertas actividades y prácticas de los empleados que remiten a su condición juvenil ("un grupo de pibitos que hacían como que laboraban").¹¹ Como decíamos, en la empresa se construyen sentidos acerca de la validez de algunas actividades por sobre otras. Estos sentidos se vinculan con una de las problemáticas que hemos desarrollado con mayor profundidad a lo largo de nuestra investigación: la relación entre la condición juvenil y el trabajo. En este sentido, destacamos que la apelación a prácticas "adultas" se desarrolla como un sentido que la hegemonía empresaria intenta articular con el disciplinamiento de sus empleados. Estas construcciones de sentido se relacionan con ideas subyacentes de la juventud como un periodo de "moratoria social". Los propios trabajadores asocian esta condición juvenil con diferentes aristas del trabajo: comportamiento, acciones colectivas, fin para el que se trabaja, etcétera. En la situación que analizamos aquí, la condición juvenil de las actividades que se realizan en el tiempo libre de los sujetos se constituye como un elemento de deslegitimación de estas. Estos sentidos negativos que revisten a estas prácticas contribuyeron a que la empresa interviniera sobre la validez o no de los intercambios horarios.

11. Para profundizar en la cuestión de la condición juvenil y los trabajadores del supermercado "A", Cfr. Guiamet (2014).

El análisis de los motivos por los que se intercambian horarios nos permite destacar otro espacio de disputa entre la patronal y los trabajadores. Como vimos, la construcción sobre los motivos legítimos de dichos intercambios es variable en el período que analizamos y se encuentra sujeta a conceptualizaciones de género y etarias, además de a la correlación de fuerzas entre ambas partes.

Reflexiones finales

En este escrito hemos abordado los modos en que se distribuyen los días de trabajo entre los empleados de una empresa multinacional de supermercados. Esta es una de las aristas de un problema más amplio, la flexibilización del tiempo de trabajo. A lo largo del estudio mostramos cómo los intercambios horarios vehiculizan la distribución de la solicitud de días libres de los trabajadores. Esto se relaciona, por un lado, con la necesidad de la empresa de "cubrir los sectores" con un personal mínimo en todos los horarios. Esto implica que, si un empleado solicita un franco puntual, debe ser reemplazado por otro. Esta práctica resulta, en parte, una estrategia favorable a la empresa, ya que supone un modo flexible de organización del trabajo. Por otro lado, también se vincula con el hecho de que se trata de una labor realizada en horarios anti-sociales, particularmente en relación con la posibilidad de los trabajadores de llevar a cabo prácticas que, de otro modo, no podrían. Vale aclarar que estos "beneficios" se distribuían de manera diferencial, lo cual incluso implicaba

que se produjeran conflictos y diferencias al interior del colectivo de trabajo entre quienes tenían distintas posibilidades para cambiar sus horarios.

Esta práctica se conforma a partir de una transacción entre dos actores, la que, sin embargo, se encuentra subordinada a las formas en que la empresa la organiza, ya que es quien tiene en última instancia la posibilidad de permitir o no. Damos cuenta de esta característica en relación con modificaciones que la empresa implementó acerca de los motivos que resultan válidos para solicitar los cambios, incluso mediante una política de rotación de empleados jerárquicos en los diferentes sectores, como sucedió en algunos, donde se designaron jefas mujeres cuando tradicionalmente la empresa había designado hombres. La concepción de las relaciones laborales constituidas por estrategias transaccionales nos permite indagar en estos procesos que se generan en el lugar de trabajo y que suponen disputas que los trabajadores llevan a cabo en torno a determinadas cuestiones del control del proceso de labor. Damos cuenta de dos dimensiones en torno a las que se disputaban las maneras de interpretar los intercambios horarios: la reciprocidad que intentaban instalar los trabajadores en estas prácticas y la legitimidad de los motivos por los cuales se solicita el cambio.

Uno de los aspectos que creemos necesario resaltar sobre esta práctica es su vinculación con el contexto actual de la ciudad de Rosario, donde la ley de descanso dominical se encuentra en un proceso de aplicación. Desde su sanción en la provincia, en el año 2014, se han suscitado diversas ofensivas de las principales empresas supermercadistas oponiéndose a la medida. Uno de los argumentos esgrimidos por estas empresas consiste en la necesidad de despedir personal debido al cierre los días domingo. Sin embargo, en este escrito intentamos describir la base de la organización del horario de trabajo en una que, de hecho, comenzó a despedir personal de modo previo a la implementación del descanso dominical. Por una parte, la implementación de los intercambios se constituye como un aspecto de la flexibilidad horaria que posibilita una menor cantidad de empleados, sustentada en la constante rotación de horarios para adecuar la cantidad de empleados a las fluctuaciones de demanda. Por otra parte, también se configura como una estrategia para lograr consentimiento en un establecimiento donde se trabaja en horarios antisociales; al respecto, a lo largo del artículo describimos la implementación de un sistema de beneficios que se otorgan diferencialmente de acuerdo con el desempeño de los individuos.

En este sentido, creemos que la naturalización de estas prácticas y su implementación como estrategias transaccionales que les permiten a los trabajadores obtener ciertos beneficios relativos pueden obstaculizar una mayor articulación de prácticas y/o reclamos frente a la constante disminución de personal que se vincula con estos mecanismos.

Referencias bibliográficas

- » ABAL MEDINA, Paula. 2014. *Ser solo un número más. Trabajadores jóvenes, grandes empresas y activismos sindicales en la Argentina actual*. Buenos Aires: Biblos.
- » AUYERO, Javier. 2002. "Clientelismo político en Argentina. Doble vida y negación colectiva". *Perfiles Latinoamericanos*, 20: 33-52.
- » BURAWOY, Michael. 1989. *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- » GHIONI, Gastón. 2005. "Cambios en las relaciones laborales y respuestas sindicales. La experiencia de trabajadores agremiados en comercio". En: Fernández, A. (Comp.). *Estado y relaciones laborales transformaciones y perspectivas*. Buenos Aires: Prometeo. pp. 217-242.
- » GRIMBERG, Mabel. 2009. "Poder, políticas y vida cotidiana. Un estudio antropológico sobre protesta y resistencia social en el área metropolitana de Buenos Aires". *Revista de Sociología e Política*, 17(32): 83-94.
- » GUIAMET, Jaime. 2014. "Trabajo de paso y condición juvenil en una cadena multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario, Argentina". *Revista Desacatos*, 45: 71-84.
- » GUIAMET, Jaime. 2016. *Experiencias laborales de jóvenes trabajadores en una empresa multinacional de supermercados en la ciudad de Rosario*. Tesis Doctoral, Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional de Rosario.
- » GUIAMET y SACCONI, Mercedes. 2015. "La cocina de la investigación. Algunas consideraciones teórico-metodológicas sobre el enfoque socio-antropológico". *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*, 9(1): 81-92.
- » GUTMAN, Graciela. 1997. *Transformaciones recientes en la distribución de alimentos en la Argentina*. Buenos Aires: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación.
- » LONGO, Julieta. 2016. "Temporalidades de los jóvenes en el trabajo. Sentidos del trabajo y experiencias del conflicto de empleados de empresas de supermercados durante la posconvertibilidad". *Revista Theomai*, 33: 101-122.
- » MANZANO, Virginia. 2007. *De La Matanza Obrera a Capital Nacional del Piquete. Etnografía de procesos políticos y cotidianos en contextos de transformación social*. Tesis Doctoral, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- » MENÉNDEZ, Eduardo. 1990. *Antropología médica. Orientaciones, desigualdades y transacciones*. México DF: CIESAS.

Otras fuentes consultadas

- » Acuerdo 245/07 entre FAECyS y Asociación Supermercados Unidos. <http://www.ignaciononline.com.ar/2010/01/acuerdo-24507-supermercados-trabajo-en.html>. Consultado: 24 de agosto de 2016.
- » Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de Comercio 130/75. http://www.cac.com.ar/documentos/6_c13075.pdf. Consultado: 3 de mayo de 2014.
- » Encuesta a Supermercados. 1997-2014. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. www.indec.gov.ar. Consultado: 30 de junio de 2015.

- » Ley de Contrato de Trabajo 20744. <http://www.mecon.gov.ar/concursos/biblio/LEY%2020744%20REGIMEN%20DE%20CONTRATO%20DE%20TRABAJO.pdf>. Consultado: 15 de marzo de 2014.
- » Ley 13.441. 2014. Santa Fe. <http://gobierno.santafe.gov.ar/boletinoficial/template.php?mostrarmenu=SI&include=boletines/05-12-2014ley13441-2014.html&pdia=&dia=2014-12-05&ptitulo=Bolet%EDn%20Oficial%20del%20viernes%205%20de%20diciembre%20de%202014%20-%20Ley%20Provincial%2013441-2014%20-%20>. Consultado: 22 de abril de 2016.