

1. Cuando el control del trabajo deviene en violencia empresarial: las tiendas de conveniencia

EDUARDO LUNA RUIZ*

NUBIA CAROLINA ROVELO ESCOTO**

<https://doi.org/10.52501/cc.284.01>

Resumen

La reestructuración productiva de finales del siglo xx marcó la pauta de cómo los nuevos trabajos se transformarían de acuerdo con los avances en las tecnologías y surgirían otras formas de organización, principalmente en el sector de los servicios, legitimadas por la llamada flexibilidad laboral. Del mismo modo, a partir de los tratados internacionales se han dado pasos importantes en lo que respecta al paradigma de los derechos humanos, adecuándose en las legislaciones de muchos países, incluyendo México. Paradójicamente, en esta legislación basada en el reconocimiento y respeto de la dignidad humana, los derechos laborales quedan inespecíficos, ya que no se precisa qué y cómo debe actuar la empresa ante esta responsabilidad, además del enorme poder que han adquirido a través del desarrollo de esas nuevas formas de producir y organizar a la fuerza de trabajo. Las tiendas de conveniencia son un ejemplo claro de ello dentro del sector de los servicios, donde el control del proceso de trabajo en los servicios se da a través de un robusto esquema tecnológico, una estricta estrategia de negocio y una poderosa cultura organizacional, pues delimitan, controlan y vigilan al trabajador en cada una de las actividades programadas que debe cumplir.

* Doctor en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo. Profesor-investigador en la Facultad de Psicología y Educación, Universidad Autónoma de Querétaro, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7448-5173>

** Doctora en Psicología Clínica y de la Salud. Profesora-investigadora en la Facultad de Psicología y Educación, Universidad Autónoma de Querétaro, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2576-179X>

Palabras clave: *tiendas de conveniencia, control del proceso, violencia empresarial.*

Introducción

Los estudios laborales actuales: tecnología y sector servicios

A finales de la década de los años 70, la *reestructuración productiva* emerge como una transformación necesaria en el sistema capitalista para hacer frente a la crisis del taylorismo-fordismo, caracterizándose principalmente por dos puntos: el primero se trata de la introducción de nuevas tecnologías, principalmente las llamadas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y, el segundo es la emergencia de nuevas formas de organización del trabajo, es decir, la forma en que la fuerza de trabajo participa en este nuevo esquema tecnoeconómico. Es así que, en este mundo neoliberal, el sector industrial ha registrado un incremento notable en su capacidad productiva, pero, contrariamente, se presenta una importante reducción en el número de empleos generados mientras que, por el contrario, son los sectores de los servicios y del comercio los que ahora muestran un crecimiento en cuanto a la participación en el Producto Interno Bruto (PIB) y en la generación y oferta de empleos. De esta manera, en el caso de México, en el cuarto trimestre de 2023 el país se edifica sobre una economía principalmente del sector servicios, cuyo sector:

Representó el 58.8% del PIB y el 63.5% de la fuerza laboral, seguido por el sector industrial con el 32.2% del PIB y el 25.1% de la fuerza laboral, y el sector primario con el 3.4% del PIB y el 10.7% de la fuerza laboral. (Proyectos México, 29 de abril de 2024, primer párrafo)

En este contexto propio el siglo XXI, las nuevas formas de organización del trabajo encuentran su fundamento teórico en la llamada *flexibilidad laboral*, la cual queda definida a través de sus tres dimensiones (De la Garza, 1998):

- a) Flexibilidad numérica: tamaño de la fuerza de trabajo dependiendo de la demanda fluctuante del producto.
- b) Flexibilidad salarial: nuevas formas de remuneraciones, dependiendo de lo producido.
- c) Flexibilidad funcional: trabajo polivalente y movilidad interna en diferentes puestos, según se requiera.

Dentro de los estudios laborales, los servicios se han abordado de manera importante desde hace apenas unos años debido a su participación cada vez mayor en la economía de los países y en la misma ocupación laboral que representan. Se han hecho propuestas importantes de los modelos explicativos del proceso de trabajo siguiendo la misma definición de las bases sociotécnicas que han definido los ampliamente estudiados procesos industriales. Sin embargo, es importante considerar dos diferencias sustanciales: la primera, en el proceso de trabajo, el cliente o usuario desempeña una labor muy importante dentro del proceso sin ser parte de la fuerza de trabajo, dando lugar a lo que Durand (2011) define como *coproducción*; la segunda, De la Garza (2018) establece que los procesos de trabajo en los servicios no están dados por dimensiones fijas, sino que, en su inmaterialidad, se tienen aspectos que van más allá de la estrategia del negocio, la relación salarial y la organización de la fuerza de trabajo, siendo así un entramado de relaciones sociales tanto de producción, como de circulación y de consumo.

Un servicio que ha cobrado una importancia mayúscula en este siglo XXI son las llamadas *tiendas de conveniencia*, que son establecimientos comerciales diseñados minuciosamente en muy diversos aspectos, tales como su ubicación, su tipo y tamaño del comercio, la oferta en cuanto a productos de consumo y servicios financieros, etc., todo ello obedeciendo a una necesidad cada vez mayor de inmediatez, propia de los espacios urbanos donde la movilidad se ve más comprometida y la dictadura del tiempo sujeta a la población.

Gracias a las TIC es que el cliente-consumidor puede llevar a cabo dos de sus actividades cotidianas bajo un mismo techo, por un lado, el suministro de sus productos de consumo básico y, por el otro, sus necesidades en cuanto a movimientos financieros. Análogamente, el trabajador o traba-

jadora de estas tiendas de conveniencia también realiza dos actividades simultáneas, ya que, por un lado, cubre el servicio propio de una tienda comercial y, por el otro, desempeña una función propia de una institución por completo diferente, distante y de manera virtual, la institución financiera.

De esta manera, se presenta la tienda de conveniencia como una opción de trabajo relativamente fácil, donde el perfil del trabajador o trabajadora y los requerimientos básicos de contratación pueden no ser tan estrictos, las operaciones cotidianas sencillas, programadas, pero de una intensidad considerable. Una fuerza de trabajo menos calificada técnicamente, pero con una exigencia cada vez mayor en cuanto a las competencias personales que le permitan interactuar en un sistema social, como lo es un servicio. Todo ello bajo una robusta plataforma tecnológica que permite en tiempo real la comunicación entre el establecimiento, las oficinas centrales, los proveedores y las instituciones financieras.

Sin embargo, tal como lo señala Castells (2011), la tecnología, sobre todo en esta nueva sociedad en red, también ha de mostrar su lado oscuro, ya que, al compartir información, costos, riesgos, etc., esta interconexión en red también ofrece la posibilidad de vigilar, controlar y delimitar.

Una mirada a la violencia empresarial

Para abordar adecuadamente la posible relación entre el control empresarial y la violencia contra las y los trabajadores es necesario contextualizar estos escenarios considerando dos elementos: en primer lugar, los derechos humanos, y, en segundo lugar, cómo se trasladan estos derechos al ámbito laboral. Por ello: “...los derechos fundamentales se nos antojan como baluarte y refugio de los trabajadores; único límite frente al poder empresarial y frente a cualquier otro que quiera seguir devaluando los derechos laborales” (Crespo, 2018, p.176).

La mayoría de los países han adoptado en sus legislaciones lo que se conoce como derechos laborales inespecíficos del trabajador, que hacen referencia a las prerrogativas que son inherentes a las y los trabajadores por su condición humana y que constituyen parte fundamental de la dignidad

humana (Crespo, 2018; Trejos, 2024), por lo que deben ser reconocidos y respetados por las y los empleadores.

Estos derechos se pueden sintetizar en máximas que proclaman los derechos humanos como: el derecho a la intimidad, a la dignidad, el respeto a la integridad, la confidencialidad de las comunicaciones y, el derecho a la protección de datos cuando estos son almacenados y deba brindarse tratamiento a la información (Rodríguez-Escanciano, 2015; Ávila, 2020). También están considerados como derechos fundamentales la libertad de expresión, el derecho de reunión, la transparencia y la lealtad (Barbato y Das Changas, 2020).

De acuerdo con Trejos (2024), los derechos laborales inespecíficos poseen una serie de rasgos característicos propios:

- i) Universalidad, es decir, que pertenecen a todos los trabajadores por igual, ya que se les confieren a todas las personas, sin importar la forma en que sea reconocida en la normatividad.
- ii) Indisponibilidad, toda vez que al ser derechos fundamentales no pueden ser disponibles por la voluntad del trabajador.
- iii) Reconocimiento general, razón por la que los derechos deben ser reconocidos mediante disposiciones generales y abstractas que estén incorporadas en la norma de más alto nivel de la jerarquía, es decir, la Constitución (p. 146).

Pareciera que es suficiente que a los derechos laborales inespecíficos se les atribuyan estos rasgos, y que así aparezcan nombrados en las legislaciones, no obstante, se presentan vacíos tanto en los códigos de procedimientos como en las normas internas porque no brindan el adecuado reconocimiento a estos derechos y, además, no se han establecido de forma específica y clara ni las responsabilidades ni las obligaciones que tienen las y los empleadores para que se respeten a cabalidad cada uno de estos derechos.

Por si esto no fuera lo suficientemente complejo, actualmente hay dos situaciones que han dificultado aún más la situación para la fuerza de trabajo: la flexibilidad laboral en las empresas y el uso de nuevas tecnologías. Al respecto, Crespo señala que: “El poder empresarial ha sufrido un aumento exponencial, debido tanto a la crisis económica que padecemos como al

aumento de la flexibilidad laboral en las empresas” (2018, p. 175). Por su parte, Martínez-Fons (2002) y Ugarte (2020) subrayan que el uso de las nuevas tecnologías en el control laboral plantea serios desafíos en términos de la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores y que, desde años recientes, se ha agudizado con la aparición y acelerada expansión de las Inteligencias Artificiales (IA) en prácticamente todos los campos laborales.

De esta manera, es posible apuntar a un gran enfrentamiento entre el alcance que tienen los derechos laborales inespecíficos del trabajador / trabajadora frente a los poderes de dirección empresarial, que buscan a toda costa la subordinación, la inspección y la vigilancia sobre las y los trabajadores (Trejos, 2024).

Rodríguez-Escanciano (2015) plantea que el uso de las TIC en las relaciones laborales con cada uno/una de las y los trabajadores supone dos interrogantes sustanciales: primero, dónde están los límites en la dirección extralaboral de los medios informáticos, que son propiedad de la empresa; segundo, si existe o no legitimidad en el manejo de los controles empresariales y de vigilancia. Desde la concepción de Ugarte (2020), el poder empresarial sobre el trabajador adquiere dos formas principales que son: el poder organizacional (determinar los fines y los medios) y el poder normativo (obligaciones y sanciones).

Para que este poder empresarial se pueda desplegar requiere de medios de control que, supuestamente, deben ceñirse a límites éticos y jurídicos que se han puesto en práctica mediante la implementación de estrategias de prevención, así como del relativo respeto a la privacidad del trabajado / trabajadora durante la jornada laboral. Sin embargo, como señalaba Foucault (1975), nada escapa a la mirada del empleador con la adopción del panóptico en las fábricas, talleres, tiendas u oficinas. Según lo políticamente correcto, a lo que se aspiraría en las empresas es a una relación equilibrada entre el control empresarial, que busca asegurar la máxima productividad para incrementar los intereses económicos, y la protección de los derechos fundamentales de quienes ahí trabajan.

De acuerdo con Barbato y Das Changas (2020) y Rodríguez-Escanciano (2015), la relación entre la violencia y el control empresarial se puede llegar a manifestar a partir de cómo las empresas utilizan la tecnología para ejercer

un control ilimitado sobre las y los trabajadores. Es así que un exceso en el control empresarial puede derivar en violencia contra los trabajadores cuando se ejerce de forma desproporcionada e injusta, pues deriva en la invasión de ámbitos relacionados a la privacidad y a la limitación de su libertad durante la jornada laboral (Ávila, 2020).

Los entornos en los que prevalece la falta de límites en el control empresarial pueden generar un ambiente laboral opresivo, lo que puede desencadenar situaciones de violencia, que es uno de los principales factores de riesgo psicosocial. La violencia en los entornos laborales es mayoritariamente psicológica, pero también se puede manifestar de forma física o mixta contra las y los trabajadores, y además puede presentarse de forma directa, indirecta o por omisión.

Quintana (2018) plantea una clasificación de los tipos de violencia laboral, la cual toma en cuenta las acciones utilizadas para llevarla a cabo y las consecuencias que producen. Dicha clasificación incluye:

- 1) Violencia física: uso de la fuerza física para causar un daño de naturaleza propiamente física y psicológica. El acoso sexual y por razón de sexo cuando se convierte en acción y deja de ser solo una amenaza constituye violencia de orden físico, con independencia de que también lo sea de orden moral y psicológico, por cuanto atenta directamente a la integridad física y moral y a la intimidad de la persona, así como a la no discriminación, y tiene un claro componente de violencia de género.
- 2) Violencia psicológica: fundamentalmente está representada por el acoso psicológico o *mobbing* en todas sus manifestaciones, pero también constituyen violencia psicológica las manifestaciones del acoso sexual y del acoso por razón de sexo, así como el maltrato verbal con ofensas habituales y continuas (pp. 26-27).

De esta manera, se considera que las sanciones empresariales injustificadas y sin causa objetiva que las motive constituyen auténticos actos de violencia en el trabajo (Baylos y Pérez, 2009 como se citó en Quintana, 2018). Estas violencias pueden adoptar diversas formas que las hacen más o menos perceptibles, tanto para la persona que las padece como para las

personas que han tenido que presenciar estas conductas nocivas por parte de las y los empleadores contra otras compañeras y otros compañeros. Padeecer y enfrentar estos tipos de violencia supone un grave riesgo por el impacto significativo que tiene para la salud mental pues:

Se trata de acciones que se dan con frecuencia en todos los países y ocupaciones y que tienen consecuencias importantes sobre la salud de los trabajadores y trabajadoras, llegando a convertirse en uno de los principales motivos para sufrir depresión, ansiedad, estrés, conductas de riesgo, nerviosismo, dolores de cabeza o problemas para conciliar el sueño. (Quintana, 2018, p. 24)

La pregunta entonces es la siguiente: ¿cómo es que el control en el proceso de trabajo de las tiendas de conveniencia puede transformarse en violencia?

Método

Para esta investigación se consideró pertinente llevar a cabo la reflexión desde una epistemología crítica para las ciencias sociales (De la Garza, 2001), la cual parte del supuesto de que la realidad está en un proceso de construcción y transformación continuo, basado en la interacción de las estructuras existentes, las subjetividades y las acciones de los actores (Hernández, 2011). Por lo anterior, se decidió que el enfoque del *configuracionismo* es el modelo epistémico capaz de dar cuenta de todos los aspectos que forman el entramado de “relaciones duras y laxas, con contradicciones, discontinuidades, disfuncionalidades e incertidumbres junto a las partes sistémicas, en actualización permanente en función de las prácticas, sin reducir las estructuras a éstas”¹ (De la Garza, 2006: pp. 28-29), las cuales describen y dan funcionalidad a las tiendas de conveniencia.

El tema del control dentro de las tiendas de conveniencia es uno de los hallazgos más importantes del estudio de las tiendas de conveniencia por

¹ El término de relaciones duras se refiere a las relaciones causales, funcionales y deductivas, mientras que las relaciones laxas (o blandas) se refiere a las formas de razonamiento cotidiano con un significado construido socialmente, tales como metáforas, metonimias, principios, reglas, prácticas, generalizaciones, etc. (De la Garza, 2018).

medio de la metodología configuracionista, cuyo diseño consistió en cuatro ejes articuladores (el sector financiero, la configuración sociotécnica, el trabajo no clásico y los aspectos del territorio) (Luna, 2021).

Para esta investigación, el tema del control se incluyó dentro los ejes articuladores y conceptos ordenadores, como lo muestra la Tabla 1.

Tabla 1.1. *Ejes articuladores y conceptos ordenadores relacionados con el control*

<i>Eje articulador</i>	<i>Concepto ordenador</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Observables</i>
Configuración sociotécnica	Estrategia del negocio	Control institucionalizado = normas y reglamentos internos	Administración de Recursos Humanos Sistema informático en tiempo real. Asesor comercial Proceso de evaluación de servicio
	Bases organizacionales	Organización de la fuerza de trabajo	Aspectos tayloristas, fordistas, neofordistas, toyotistas, flujo tenso, mcdonalizados walmartizados
		Perfil de la fuerza de trabajo	Capacitación y entrenamiento

Fuente: Elaboración propia.

Para esta investigación se diseñó un muestreo teórico (Strauss y Corbin, 2002), guiado por los conceptos teóricos planteados de acuerdo con los espacios considerados. De esta manera, la muestra estuvo conformada por las y los trabajadores (líder, cajero/encargado o cajera/encargada y ayudante general) de dos sucursales de cada una de las categorías de la sucursal (zona habitacional, zonas comerciales, estaciones de servicio y al interior de empresas o escuelas) de la cadena de tiendas de conveniencia estudiada.

Al ser esta una investigación con un enfoque cualitativo, para la recolección de información se utilizaron las siguientes técnicas: entrevista semi-estructurada, la observación participante y la investigación documental (archivos, estadísticas y referencias hemerográficas), integrándose para el análisis correspondiente (Alcover de la Hera *et al.*, 2015).

El proyecto ético consistió en el correspondiente acuerdo de confidencialidad en la entonces Unidad Multidisciplinaria de Estudios Sobre el Trabajo (hoy Labor Center UAQ) y la empresa de las tiendas de conveniencia de estudio, incluyendo el correspondiente acuerdo de consentimiento informado y su carta documento para la firma con las y los trabajadores contactados.

Resultados

Las tiendas de conveniencia se han convertido en un excelente negocio con una efectiva estrategia en todos los sentidos, pues tienen un concepto novedoso en donde cada persona que labora tiene un rol muy bien definido, y cada integrante del equipo debe saber qué hacer y en qué momento, dejando muy poca autonomía para las decisiones triviales. Los valores que inspiran la función del servicio son: cercanía con el cliente, ofrecer una diversidad de productos y servicios y rapidez en la atención.

Administración de recursos humanos. En cuanto a los recursos humanos, se identificaron dos tipos de equipos de trabajo, uno conformado por las y los empleados propios de la empresa y, el otro, un modelo de tercerización, donde se contrata la administración (por comisión de operación y resultados) de un líder de tienda y el equipo que él o ella construye. En ambos casos, los equipos de trabajo lo constituyen un líder de tienda, uno o dos cajeros/encargados o cajeras/encargadas, uno/una o dos ayudantes generales. Para el caso del líder externo, su respaldo laboral y fiscal se hace a través de una compañía consultora, la cual es directamente asignada por la empresa, lo que implica por definición un control en los movimientos patronales de la sucursal.

Sistema informático en tiempo real. El control de toda la operación en la empresa y, por ende, en cada sucursal, es uno de los elementos más novedosos, ya que se extiende más allá de las y los propios trabajadores, llegando así a la oficina central, los proveedores y los arrendatarios/ arrendatarias de los inmuebles donde se instalan las sucursales. Dicho control es posible debido al sistema informático, el cual no solo se utiliza para cobrar mercancía sino, además, para llevar a cabo inventarios en tiempo real, así como el registro de ventas de cada trabajador o trabajadora facultado para ello, dando un seguimiento de los movimientos de cada trabajador o trabajadora, las instrucciones de manejo de la sucursal, capacitación, etc. En la voz de un empleado, “*hay que darle vida al check list*” (JDPRA, comunicación personal, 11 febrero 2020), ya que el sistema informático hace el seguimiento de 23 estándares operativos al enviar los mensajes correspondientes durante cuatro diferentes horas del día para que, así, las y los trabajadores realicen

las actividades de mantenimiento de la sucursal en todos sus aspectos, tales como el arreglo y la limpieza del piso de venta y la bodega, el señalamiento de precios, la revisión de las caducidades, las labores administrativas, etc., todo ello bajo instructivos y registros en bitácoras. Otro aspecto tecnológico aplicado a la sucursal es el uso de cámaras de vigilancia colocadas en lugares estratégicos, a las cuales únicamente personal autorizado de la empresa tiene acceso para los fines que la misma empresa decida, por lo que el trabajador o trabajadora desempeña sus funciones con el conocimiento de estar siendo grabados todo el tiempo y sin la certeza del uso final de ese material de video.

Un tema actual y desafortunado es el de los robos en la vía pública y los establecimientos comerciales, y las tiendas de conveniencia no son la excepción. Para estas situaciones, la organización del proceso tiene establecido el protocolo a seguir, ya que la empresa puede responsabilizarse por una cantidad máxima de dinero robado, de ser superior, se estaría bajo el supuesto de que el líder de la tienda no está siguiendo las instrucciones relativas al depósito de dinero en efectivo en las tómbolas del servicio contratado para el traslado de valores (Servicio Panamericano, TAMEME o similar).

Asesor comercial. Es quien lleva la interrelación personal entre la sucursal y la empresa, cuya trayectoria profesional debe incluir haber sido líder de tienda. Tiene a su cargo alrededor de 12 tiendas en promedio, a las cuales ofrece soporte en las operaciones cotidianas y en lo que respecta a la capacitación y formación de las y los trabajadores en temas de cultura organizacional, con el fin de asegurar el sentimiento de que la empresa acoge a sus trabajadores o trabajadoras y, así, puedan ofrecer un servicio de calidad. Sus funciones, además de las relaciones con el personal, están enfocadas en el resultado económico esperado de cada sucursal y, en general, a todo el funcionamiento cotidiano y especificado por la empresa. Él o la responsable de la sucursal ante la compañía es quien comunica las incidencias que se presenten en ésta (por ejemplo, robos, fraudes, mermas, caducidad de producto, etc.) para que la empresa actúe en consecuencia, ya sea a través de nuevas disposiciones, candados de seguridad al sistema, sanciones al personal o baja del líder de la tienda.

Proceso de evaluación del servicio. Este es uno de los aspectos más severos del control, que no solamente corre a cargo de la empresa sino, además,

del cliente como un elemento adicional en el proceso de trabajo, aún sin pertenecer a la organización. El primer nivel del seguimiento lo realiza quien funge como asesor comercial (descrito en el párrafo anterior), quien se encarga de supervisar que la sucursal cumpla con el arreglo general estipulado por la empresa, donde el mobiliario, el acomodo de la mercancía, el material publicitario, etc., tiene un lugar definido. Además, en cada sucursal existe un tablero de actividades previamente definidas, las cuales deben incluir las acciones correctivas del mes anterior. El segundo nivel de control de las actividades diarias se realiza a través de consultorías contratadas por la empresa, quienes, junto al asesor comercial, llevan a cabo la revisión del estado de los espacios de productos específicos, considerados centrales para la venta diaria, así como el debido seguimiento de las actividades administrativas esenciales y predeterminadas que debe realizar el líder de la tienda día con día.

La calidad en el servicio es de capital importancia en la estrategia del negocio. Esta evaluación inicia con el uso correcto y decoroso del uniforme por parte del personal del establecimiento, seguido por la limpieza del sitio, el protocolo de servicio y la llamada venta sugerida, ambas por parte de las y los trabajadores. Entre estos conceptos, son relevantes aspectos como el correcto saludo y despedida al cliente, la venta sugerida, la venta cantada (esto es, decir en voz alta el monto de la compra, la cantidad de dinero recibida y el cambio entregado), aplicar restricciones en la venta de algunos productos a menores de edad que están previamente señalados por el sistema en caja.

Dentro de esta evaluación, la empresa lleva a cabo la técnica del *cliente infiltrado*, quien envía el reporte de su visita de manera inmediata directamente a las oficinas de la empresa. Incluso los mismos empleados o empleadas de la empresa deben cumplir visitas a sucursales bajo este esquema de infiltración, con el fin de recabar más información y evaluar el servicio de la sucursal.

Otra técnica usada para la evaluación del servicio consiste en la atención a quejas de clientes o clientas a través de una línea telefónica destinada para ello, siendo las más comunes las quejas de fallas en la prestación de servicios financieros, las demoras por fallas del sistema, la descortesía por parte del trabajador o la trabajadora en el trato con el cliente. Algunos de estos puntos

pueden sostenerse por una falta de capacitación por parte del trabajador o trabajadora o, incluso, por problemas actitudinales por parte de él o ella, pero no hay que olvidar que el cliente tiene una función primordial en este proceso de compra-venta. Este lo sabe y, por supuesto, busca obtener beneficios adicionales por ello, inclusive realizando el acto lícitamente discutible de grabar videos y subirlos a redes sociales sin ninguna restricción y con la intención de dañar la reputación de la empresa y, por supuesto, del trabajador o la trabajadora. En cuanto al pago de servicios fuera de tiempo, servicios que no están en el convenio con la empresa, etc., el cliente busca trasladar su responsabilidad a la tienda de conveniencia. Esta interacción con el cliente, sea positiva o negativa, es un aspecto muy importante cuando se estudia el trabajo de los servicios, ya que se trata de un entramado de códigos, signos y significados que dan sustento a lo que De la Garza (2018) estudia bajo el constructo de *Trabajo No Clásico*.

Organización de la fuerza de trabajo. En el caso de las tiendas de conveniencia, definir cómo se lleva a cabo la organización de la fuerza de trabajo de acuerdo a los modelos productivos de la industria o de los servicios no es sencillo, ya que se trata de un lugar multifacético, complejo, donde se unen dos actividades, la comercial y la financiera, con el mismo trabajador o trabajadora, junto con un robusto soporte tecnológico. Entre los principales aspectos relacionados con los procesos ampliamente estudiados y enfocados al control del trabajo se encuentran los siguientes:

- Aspectos tayloristas: el estudio de los tiempos y movimientos, tanto para el trabajador o la trabajadora como para el cliente o clienta, la fragmentación de tareas que resta autonomía y aumenta el control, la división social del trabajo.
- Aspectos fordistas: la separación del trabajo manual e intelectual.
- Aspectos neofordistas: el control automático del proceso, el trabajador o la trabajadora polivalente.
- Aspectos toyotistas: el modelo justo a tiempo, el control de calidad implícito.
- Aspectos del flujo tenso de Durand (2011): el trabajo en equipo, los trabajadores o trabajadoras polivalentes con igual jerarquía que se presionan mutuamente para el logro de metas.

- Aspectos Mcdonalizados: la interacción estereotipada con el cliente o clienta.
- Aspectos Walmartizados: el predominio del trabajo manual de acomodo y cobro, rutinizado, con rotación de turnos y de sucursales, personal poco calificado y mal pagado, interfaz automatizada, la alta participación del cliente o clienta y la estricta vigilancia de la empresa.

Capacitación y entrenamiento. Un diferenciador significativo en la formación de la fuerza de trabajo en las tiendas de conveniencia es el robusto programa de capacitación y desarrollo que siguen los trabajadores o trabajadoras sin importar su perfil o su puesto dentro de la sucursal. En general, se busca que las personas ya cuenten con experiencia en negocios comerciales, pero lo que más buscan en sus procesos de reclutamiento y selección es que cuenten con una actitud positiva en el trato con el cliente o clienta, que tengan disposición para aprender cosas nuevas, que sean responsables, etc.

La capacitación se da a través de cursos teórico-prácticos en oficinas, seguido por una estancia del equipo completo en una sucursal especialmente certificada como sucursal-escuela, la cual, a su vez, se certifica cada seis meses para cumplir con dicho rol. En este proceso teórico, todos los trabajadores o trabajadoras deben conocer todas las actividades de piso tales como la organización de productos, la técnica de carga de mercancía, el uso de uniformes y la ropa para ingresar a los frigoríficos. Como segundo nivel, en el curso teórico se trata el uso de las cajas y los cobros con dinero en efectivo y dinero electrónico. Ya a nivel de curso práctico, el equipo habilitado en la tienda escuela realiza, nuevamente, todas las funciones de piso, de caja, etc., para luego integrarse a su sucursal asignada, operando ya en tiempo real, pero con una muy estricta supervisión de la empresa.

Como pilar en este rubro, la capacitación continua se da durante toda la vida laboral del trabajador o trabajadora dentro de la organización, tanto para los equipos de trabajo en su conjunto, como para cada uno de los puestos por separado, pero siempre hay cursos. Los principales temas de capacitación pueden ser en modalidad presencial, en línea, a través del sistema de la empresa o en aplicaciones telefónicas, etc. Pueden ser cursos de varias horas o cápsulas de cinco a diez minutos. Las temáticas incluyen temas como el manejo de la mercancía, la prevención de accidentes, la prevención de

robos, etc. El propio sistema informático en la sucursal, a través de la caja de cobro (que en realidad es una terminal del sistema), envía cápsulas informáticas. Otros cursos se dan de manera constante referente a temas de protección civil y, sobre todo, aquellos relacionados con la cultura organizacional.

Toda esta capacitación, y el impacto que debe tener, es medible y es justamente uno de los compromisos más importantes por parte del líder de tienda y del asesor comercial, así como de otros empleados y empleadas de la empresa, quienes, específicamente, se encargan de realizar las diversas encuestas a los trabajadores o trabajadoras de la sucursal acerca de sus experiencias diarias, su interpretación de la cultura organizacional y, de manera más general, del clima organizacional en el establecimiento. De la misma manera, las y los líderes de la tienda tienen sus propias capacitaciones y foros de colaboración, donde se revisan los temas más importantes desde el punto de vista de la sucursal, tales como la rotación del personal, el clima laboral, la calidad en el servicio, etc., en los cuales deben darse resultados concretos en tiempos específicos que, de no cumplirse, se procede incluso con la baja de dicho líder.

Discusión

Una vez expuesto lo anterior, queda claro que las tiendas de conveniencia representan un esquema de negocio vanguardista, donde el proceso de trabajo, apoyado en un robusto esquema tecnológico y una cultura organizacional severa, somete al trabajador o trabajadora a un ritmo muy sencillo en cuanto a su cualificación, pero sumamente intenso en cuanto a la carga física y mental (dependiendo del puesto desempeñado) que representan las actividades diarias, las cuales dependen, por un lado, de la cantidad de clientes y usuarios o clientas y usuarias en la sucursal, pero, principalmente, de las exigencias de la empresa para el cumplimiento de su misión, visión, valores y objetivos.

Aún cuando el trabajo en las tiendas de conveniencia pueda resultar sencillo y, en ciertos aspectos laborales, sea flexible y cómodo para el trabajador o trabajadora, no deja de ser un trabajo con muy bajas exigencias y, por

lo tanto, con salarios bajos, aun cuando se ofrezcan esquemas de sueldo variables mediante las comisiones de venta. La muy evidente rotación de personal evidencia que este esquema capta un perfil de trabajador o trabajadora que opta por un empleo temporal, sencillo, y sin compromiso. Por supuesto que esto no es posible generalizarlo, ya que también hay trabajadores o trabajadoras que buscan desarrollarse en este esquema donde la empresa tiene una postura paternalista y desarrolla a su fuerza de trabajo a través de planes de vida y carrera (incluyendo su propia institución de educación media superior y superior).

En este control del trabajo, el trabajador o trabajadora es un elemento más del proceso, pero en este siglo XXI, sus derechos laborales se encuentran en un franco retroceso, permitiendo que la empresa lleve a cabo sus actividades sin la responsabilidad ética que le confiere tener en sus manos la vida de sus trabajadores o trabajadoras y, por consiguiente, de sus familias. Se trata de una característica intrínseca del proceso de trabajo a partir de la Revolución Industrial ya que, al poseer los medios de producción, se controla el *saber* y el *saber hacer*, sometiendo a la fuerza de trabajo a la que ahora también se le exige un *saber ser*.

Conflicto de intereses

El autor y la autora de este trabajo manifiestan que no existe ningún conflicto de intereses.

Financiamiento

La investigación contó con el financiamiento de la Universidad Autónoma de Querétaro bajo el mecanismo de descarga laboral al primer autor de la presente colaboración.

Agradecimientos

Agradecemos a las y los trabajadores de las tiendas de conveniencia estudiadas de la zona metropolitana de Querétaro por su amable disposición a compartir sus vivencias y experiencias laborales.

Referencias

- Alcover de la Hera, C., Martínez, D., Rodríguez, F. y Domínguez, R. (2015). *Introducción a la Psicología del Trabajo* (2ª Edición). McGraw-Hill Interamericana de España. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/50320?prev=bf>
- Ávila, P. (2020). *Poder subordinante del empleador e intimidación del trabajador en Colombia*. Colección Serie de Investigaciones en Derecho Laboral. Universidad Externado de Colombia.
- Barbato, M. y Das Changas, N. (2020). O controle ilimitado das empresas-plataforma na sociedade da vigilância e os impactos nas greves [El control ilimitado de las empresas de plataformas en la sociedad de la vigilancia y los impactos en las huelgas]. *REI-Revista Estudos Institucionais*, 6(3), 1253-1268. <https://doi.org/10.21783/rei.v6i3.538>
- Castells, M. (2011). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen 1: La sociedad red* (1ª Edición). Siglo XXI Editores.
- Crespo, M. (2018). La necesaria observancia de los derechos fundamentales en las relaciones laborales como límite inexcusable del poder de dirección empresarial. *IUS-Labor*, (2), 173-185.
- De la Garza, E. (1998). *La flexibilidad del trabajo en México. Una visión actualizada*. Universidad de Columbia.
- . (2001). La Epistemología Crítica y el concepto de Configuracionismo. *Revista Mexicana de Sociología*, LXIII (1), 109-127. <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/articulos/configuraciones.pdf>
- . (2006). Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado. En De la Garza (Coord.), *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: nuevos enfoques* (pp. 7-22). Anthropos Editorial; UAM Iztapalapa.
- . (2018). *Configuraciones productivas y circulatorias y trabajo no clásico en los servicios*. <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/TeoriaReestru2/ModProdServs.pdf>
- Durand, J. (2011). *La cadena invisible* (1ª Edición). Fondo de Cultura Económica; Universidad Autónoma Metropolitana.
- Foucault, M. (1975). *Vigilar y castigar*. Siglo XXI.
- Hernández, Y. (1 de diciembre de 2011). El enfoque teórico-metodológico del configuracionismo aplicado al análisis del proceso de decisión de las estrategias empresariales.

- riales. *Revista Digital Universitaria*. 12(12). <http://www.revista.unam.mx/vol.12/num12/art126/art126.pdf>
- Luna, E. (2021). *La configuración productiva de las tiendas de conveniencia en la Zona Metropolitana de la ciudad de Querétaro: el trabajo, entre el sector comercio y el sector financiero* [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Querétaro]. Repositorio Institucional. <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/2899>
- Martínez-Fons, D. (2002). *El poder de control del empresario en la relación laboral*. Consejo Económico y Social de España.
- Proyectos México (29 de abril de 2024). *Proyectos México, Oportunidades de inversión*. <https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/economia-solida/crecimiento-economico/#:~:text=En%20el%20to%20Trimestre%20de,10.7%25%20de%20la%20fuerza%20laboral>.
- Quintana, M. (2018). Actos de violencia y estrés en el trabajo: análisis jurídico y marco europeo de prevención y protección. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF,421, 19-44.
- Rodríguez-Escanciano, S. (2015). *Poder de control empresarial, sistemas tecnológicos y derechos fundamentales de los trabajadores*. Editorial Tirant lo Blanch.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquía.
- Trejos, M. (2024). Alcance de los derechos laborales inespecíficos del trabajador frente al poder subordinante del empleador. *Derecho del Trabajo y la Seguridad Social*. *Revista digital Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 1(1), 141-161.
- Ugarte, J. (2020). Derechos fundamentales en el trabajo, poder y nuevas tecnologías. *Revista IUS Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla*, 14(45), 81-106.