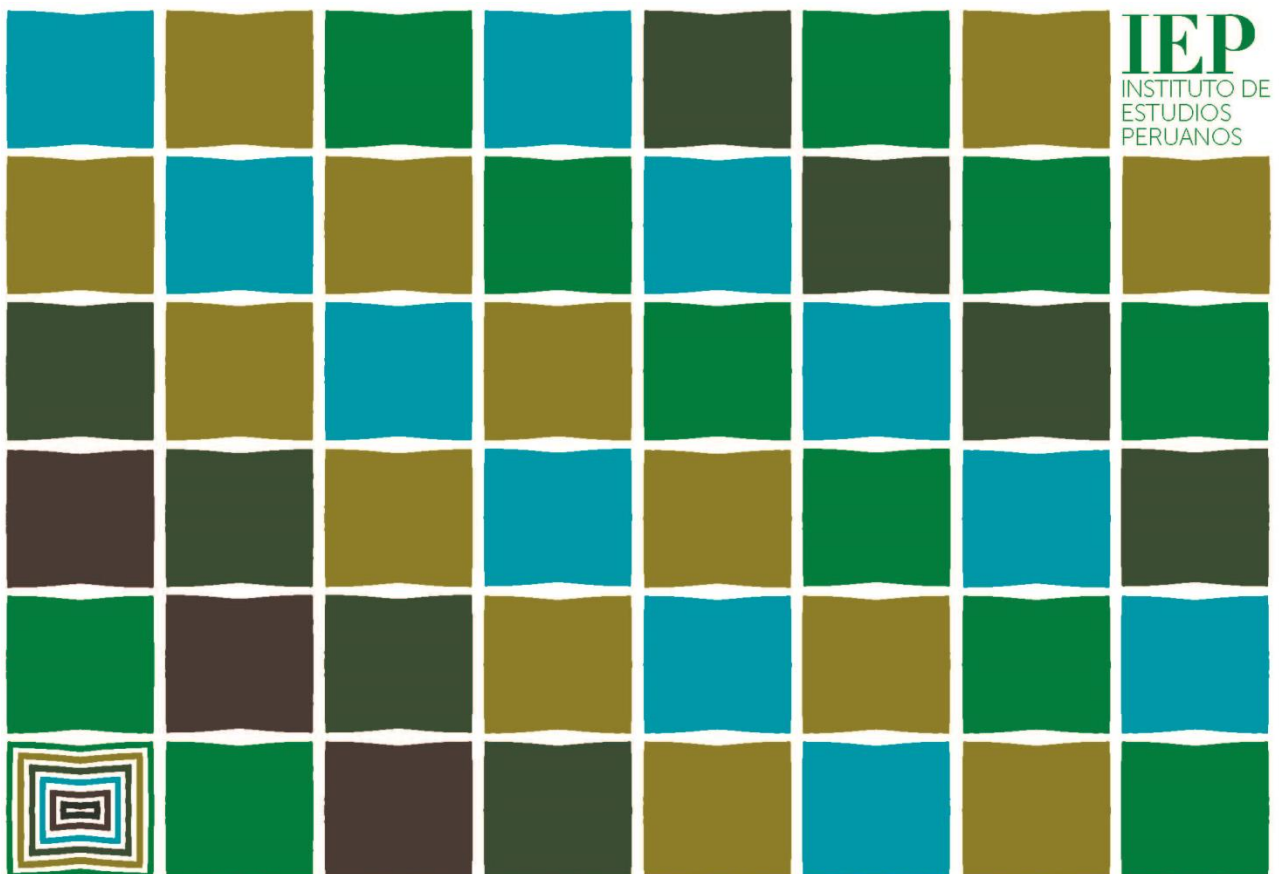


Fernando Torres Anlas

# LA PROMESA DE BIENESTAR: TRABAJO Y DESARROLLO LABORAL FLEXIBLE EN UN SUPERMERCADO DE LIMA



Fernando Torres Anlas

# LA PROMESA DE BIENESTAR: TRABAJO Y DESARROLLO LABORAL FLEXIBLE EN UN SUPERMERCADO DE LIMA

Documento de Trabajo N° 215



© Instituto de Estudios Peruanos, IEP  
Horacio Urteaga 694, Lima 11  
Central telefónica: (51-1) 332-6194  
Fax: (51-1) 332-6173  
Correo-e: publicaciones@iep.org.pe  
Web: www.iep.org.pe

Libro electrónico de acceso libre disponible en:  
[http://www.iep.org.pe/biblioteca\\_virtual.html](http://www.iep.org.pe/biblioteca_virtual.html)

ISBN: 978-9972-51-527-9

Documento de Trabajo, 215 (ISSN 1022-0356)  
Serie Economía, 56: 1022-0399  
Edición digital

Lima, julio de 2015

Corrección de estilo: Sara Mateos

---

Torres Anlas, Fernando

*La promesa de bienestar: trabajo y desarrollo laboral flexible en un supermercado de Lima.*  
Lima, IEP, 2015. (Documento de Trabajo, 215. Serie Economía 56)

1. RELACIONES LABORALES; 2 ESTRUCTURA SOCIAL; 3. PERÚ

WD/03.01.02/E/56

---



Agradecimientos .....	5
Introducción .....	6
1. La estrategia de negocio de Supermercados Modernos del Perú: la satisfacción del cliente como visión de la empresa ....	12
2. El Great Place To Work Institute y la adhesión de los colaboradores a la estrategia de negocio de Supermercados Modernos del Perú .....	24
3. El dilema y la renuncia de los colaboradores de Supermercados Modernos del Perú .....	33
4. Conclusiones .....	38
Bibliografía .....	40



Agradezco a las instituciones y personas que me ayudaron, en especial al Instituto de Estudios Peruanos, por brindarme la beca que hizo posible el desarrollo de esta investigación. Del mismo modo, agradezco a mis compañeros del supermercado por compartir conmigo sus experiencias de trabajo. También agradezco a María Torres, Armando Torres, Tania Vásquez, Mario Zúñiga, Miguel Valderrama, Gabriela Sepúlveda, por el inmenso apoyo que me brindaron en la etapa inicial de la investigación. De mismo modo, agradezco al profesor Jürgen Golte por compartir conmigo sus interesantes ideas sobre el tema. De manera especial, agradezco a Natalia González por su apoyo constante a lo largo de la investigación. Del mismo modo, estoy particularmente agradecido con José Manuel Salas y David Landers por sus comentarios durante la etapa de escritura de este texto. Finalmente, agradezco a la Familia Arana Gómez por acogerme en la casa de Lurín para escribir este informe.



El tema de la flexibilidad laboral entre los trabajadores de los supermercados de Lima atrajo mi atención en el curso de encuentros ocasionales y conversaciones cotidianas con algunos familiares y excompañeros del colegio que trabajan en estos centros laborales emergentes.<sup>1</sup> Sin embargo, fue sobre todo a partir de una experiencia de compra, en el año 2011, con un amigo de barrio que trabaja como *mercaderista* en la sala de ventas de una cadena de supermercados — es decir, contratado por un *service* para una marca que le provee productos farmacéuticos y de cuidado personal a dicha cadena—, que el tema comenzó a interesarme aún más.<sup>2</sup>

Mi amigo y yo habíamos salido del barrio, en Villa María del Triunfo, con la idea de comprar un celular de 60 soles que él había visto en alguna publicidad. Llegamos a un centro comercial e identificó el aparato que buscaba: costaba 69 soles, pero no tenía acceso a internet, lo que lo desanimó. Miró la variedad de teléfonos y encontró con emoción un modelo que había tenido anteriormente y otro que tenía un compañero de trabajo del supermercado. Solicitó que le mostraran un celular cuyo color llamó su atención y que se ajustara, además, a sus requerimientos de internet, radio y cámara fotográfica. Sin embargo, le sacaron uno de otro color. Entonces, siguió evaluando

---

<sup>1</sup> Para tener una idea de la emergencia y crecimiento de los supermercados en Lima, en 2009 existía 126 tiendas en una extensión de 400,000 m<sup>2</sup>, frente a las 57 tiendas que ocupaban una superficie de 168,000 m<sup>2</sup> en el año 2001 (Proexpansión 2010). De este total registrado en el 2009, 56 tiendas pertenecían a Supermercados Peruanos S. A., 53 al Grupo Cencosud, y 17 a Hipermercados Tottus (García 2011). En realidad, estas empresas constituyen las tres cadenas de supermercados más importantes del país y, entre el 2001 y 2009, han creado aproximadamente 21 mil empleos directos (Proexpansión 2010).

<sup>2</sup> En la sala de ventas de un supermercado, también se encuentran trabajando los *colaboradores*. Estas personas, a diferencia de los *mercaderistas*, son empleados de las cadenas, como Cencosud (Wong y Metro), Supermercados Peruanos (Vivanda y Plaza Vea) e Hipermercados Tottus.

posibilidades que resultaban más costosas. Seleccionó un celular para que se lo mostrarán, lo vio, se animó, me preguntó si lo consideraba bonito, inseguro le dije que sí, y decidió comprarlo: un Sony Erickson R300 con radio, cámara fotográfica, Bluetooth, internet, etc., que costaba, no 60, sino 279 soles.

Ya en el paradero, mi amigo no solo comentó que el celular le parecía bonito, sino también que entre sus compañeros del supermercado “siempre hay un ojo que se va”, y por esa razón “paltea” sacar un “celular barato”. Su intención inicial había sido comprar un teléfono “barato”, porque los “celulares caros” que había tenido se los habían robado en diferentes asaltos. No era, entonces, razonable comprar uno de mayor valor, si cabía la posibilidad de perderlo nuevamente. Sin embargo, como él mismo señaló, había que “pensarlo bien”, porque de no ser así, terminaría teniendo un “celular baratito”, a diferencia de sus compañeros de trabajo. En ese contexto, el problema o “palta” se presentaba en el momento de marcar un número, porque “el ojo de la otra persona se va”. En otras palabras, como mi amigo indicó, los compañeros con quienes alterna en el supermercado, al verlo con el uniforme de la marca Johnson, suelen preguntarle, como quien busca aprobar o descalificar: “¿Este es tu celular? La gente pregunta, por eso decidí comprar un celular un poquito más caro”.<sup>3</sup>

Pero en este espacio, “la gente pregunta”, observa el equipamiento tecnológico de los empleados, así como los uniformes de trabajo, porque esto les permite saber cuáles son los puestos de trabajo “menos esclavizantes” y mejor remunerados, cuáles los que brindan mayor bienestar y prestigio, con la idea de poder acceder a ellos. De este modo, cuando en la sala de ventas de algún supermercado, un mercaderista —como mi amigo de barrio— afirma trabajar para una marca como Johnson, los empleados de las cadenas, llamados *colaboradores*, parecen pensar: “¡Ah sí, les pagan bien, en su service les pagan bien!”. Lo mismo ocurre cuando los mercaderistas afirman trabajar para otras marcas, como Unilever, Kimberly Clark, Perúfarma, San Fernando, Braedt, Costeño, etc.: “¡Ah sí, tienen más beneficios!”.

En una situación como esta, es usual que los colaboradores y ciertos jefes de cadenas comenten y “pregunten al toque”, como buscando alcanzar mejores condiciones laborales: “¡Qué bien! ¡Qué chévere! ¿Cuánto ganas tú? ¿Estás con todos los beneficios?”. En cambio, los mercaderistas, que suelen haber trabajado antes como colaboradores, opinan que los colaboradores o jefes de cadenas como Wong, Plaza Vea y Tottus, entre otras, son unos verdaderos “locos”:

---

<sup>3</sup> Entrevista a Iván Cruzado, mercaderista de productos Johnson. Iván trabajó antes dos años como colaborador de una conocida cadena de supermercados, en las secciones de abarrotes y frutas y verduras. Lima, 24 de setiembre de 2011 y 16 de noviembre de 2012.

Yo ya no me veía acomodando detergentes para la cadena, tuve que renunciar; las marcas pagan mucho más y, quieras o no, las cosas se miden como tú las ves, así de simple, así suene discriminatorio. En una tienda, ¿quién es el lunar? El colaborador que trabaja para la cadena. ¡El mercaderista no! El personal externo representa a una marca en una tienda y eso tiene un mayor sueldo y beneficios. Nosotros somos referentes para muchos colaboradores; para otros no, porque prefieren seguir una línea de carrera ahí y ganar casi lo mismo que el mercaderista, pero después de muchos años de trabajo. ¡Están locos!<sup>4</sup>

En este texto me interesa considerar esa idea de la anormalidad ("están locos") como una *competencia* que permite a los colaboradores de los supermercados rechazar ciertos principios flexibles que las grandes empresas del *retail* en el Perú han adoptado para organizar el trabajo en sus tiendas: "Yo ya no me veía acomodando detergentes para la cadena, tuve que renunciar [...] otros prefieren seguir una línea de carrera ahí y ganar casi lo mismo que el mercaderista, pero después de muchos años de trabajo". Particularmente, me interesa explorar la relación entre sacrificio y desarrollo laboral que adquiere la forma de una *promesa de bienestar*, y que lleva a un grupo de colaboradores a dudar de que las cadenas de supermercados les reconocerán su esfuerzo a través de mecanismos que ellos aprecian mucho, tales como instancias formales de profesionalización, oportunidades de ascenso o un salario en función de los resultados mensuales de cada quien.

De ahí que uno de los temas de conversación de los colaboradores sea ese *dilema* que se les presenta a causa de una promesa, que lejos de contribuir a la realización de aquello que cada quien quiere para sí mismo, corroe el *carácter* de las personas: esa dimensión de la vida que el sociólogo estadounidense Richard Sennett ha descrito como relativa "a los rasgos personales que valoramos en nosotros mismos y por los que queremos ser valorados" (Sennett 2000: 10), y que la organización contemporánea del trabajo socava. Como veremos más adelante, los empleados de los supermercados quieren, por ejemplo, ser reconocidos por sus jefes por su capacidad para "hacer bien las cosas" ("ser un buen colaborador"), pero con el paso de los años renuncian, porque pretenden, a su vez, ser considerados por sus familias como personas capaces de proveer, a través del trabajo, los recursos suficientes para el hogar ("ser un buen padre"). Como diría Sennett, "Las cualidades del buen trabajo no son las cualidades del buen carácter" (Sennett, ob. cit.: 10). Por otro lado, hay personas que quieren ser reconocidas por los demás por su capacidad para trabajar, consumir y tener "celulares caros" o cualquier otro bien, pero que también desean, y difícilmente alcanzan, cursar los estudios superiores

---

<sup>4</sup> Entrevista a Danilo Flores, mercaderista de Aje, marca de productos bebibles, como aguas, gaseosas, rehidratantes, jugos, etc. Antes de esta ocupación, Danilo trabajó seis años como colaborador de una conocida cadena de supermercados, en las secciones de almacén y abarrotes. Lima, 3 de octubre de 2012.

prometidos por las empresas, para ser vistas como “profesionales eficientes”.

De ahí que una de las características principales del trabajo en los supermercados sea su alto nivel de movilidad laboral, la renuncia constante de sus colaboradores, pero también de aquellos que aspiran a ser jefes y de los propios jefes. Después de años de compromiso e intentos de ascender, o incluso habiéndolo hecho, los empleados perciben el trabajo externo para las marcas (la labor de mercaderista) como una oportunidad para establecer lealtades nuevas que, en términos de Sennett, favorezcan el carácter personal.<sup>5</sup>

Al abordar estos asuntos, uno de mis principales objetivos será poner en cuestión la imagen de bienestar y seguridad relacionada con el crecimiento de los supermercados en el Perú, contrastándola con las experiencias de trabajo de sus colaboradores.

Cuando escuchamos, por ejemplo, decir al gerente general de una conocida cadena de supermercados que existe “un bichito del *retail* que cuando te pica, nunca más te deja” (Zavala 2011) es como si las oportunidades de desarrollo laboral ofrecidas por los supermercados fueran infinitas y estuviesen al alcance de todos los empleados por igual, ya sean colaboradores en una tienda o gerentes de la cadena (Zavala 2011). Lo mismo informan los recientes estudios de economía, que muestran al trabajador promedio del sector percibiendo un ingreso mensual por encima de los dos mil soles y contando, además, con líneas de carrera claramente definidas en las empresas (Yamada y Chacaltana 2007: 64-72). De hecho, el gerente general mencionado describe a “sus colaboradores” como los “hinchas de un club” que difícilmente se cambian a los otros “bandos” (es decir, a las empresas de la competencia), porque atraviesan por procesos de profesionalización que hacen que se comprometan y se “pongan bien la camiseta” de su empresa (considerada una “escuela”) (Zavala 2011).

Como se puede ver, estas voces describen a los supermercados como un universo de bienestar, como “excelentes lugares para trabajar en el Perú”. Así, la primera prueba de que este es un universo de bienestar sería el ofrecimiento de un empleo formal, con un contrato indefinido, a todos los colaboradores de las tiendas:

Nosotros estamos reinvertiendo y creciendo; estamos llevando el trabajo formal a todos los rincones de Lima y provincias. Entonces, hay una

---

<sup>5</sup> Para Sennett, el carácter se expresa por el compromiso mutuo y la lealtad que las personas están dispuestas a sostener en el ámbito del trabajo o en cualquier otra esfera (la familia, el barrio, la universidad, etc.), “bien a través de la búsqueda de un objetivo a largo plazo, bien por la práctica de postergar la gratificación en función de un objetivo futuro” (Sennett 2000: 10). Como veremos, las empresas de *retail* en el Perú difícilmente pueden sostener el compromiso y la lealtad que los empleados están dispuestos a brindar.

construcción social bastante importante que estamos haciendo. Queremos seguir llevando esa modernidad de calidad de vida a todos los peruanos. (Zavala 2011)

Y es que, efectivamente, ofrecer empleo formal es un “éxito” en un país como el Perú, en donde el 79% de los empleados no goza de todos los derechos y beneficios laborales que establece la ley del trabajo, como el salario mínimo, las gratificaciones, la CTS, el seguro social, etc. (Yamada y Chacaltana 2007; Gamero y Carrasco 2010). Sin embargo, y esto es lo más importante para esta investigación, ¿qué sucede con nuestra idea de bienestar y seguridad laboral en los supermercados si por un momento dejamos de pensarla en términos de formalidad, y lo hacemos evaluando el esfuerzo, la retribución y la sostenibilidad?; ¿qué sucede si dejamos de lado el discurso de los supermercados sobre el desarrollo laboral, y prestamos atención a las historias de los colaboradores que llevan años intentando ascender o de los que finalmente lo lograron, pero no vieron aumentar su salario porque el puesto no estaba realmente disponible, y entonces se hicieron mercaderistas?; ¿qué sucede con nuestro análisis si en lugar de buscar el bienestar personal en la *promesa* lo ubicamos en el *dilema* que lleva a los aspirantes a jefes y a los propios jefes a renunciar a las cadenas de supermercados?

Al detenerme en las experiencias de trabajo compartidas por excolaboradores aspirantes a jefes de una tienda, quisiera concentrarme en las situaciones que llevan a estas personas a retirarse y a calificar como una “locura” la posibilidad de continuar una línea de carrera en una cadena de supermercados. Como veremos, esta idea revela el rechazo de los colaboradores a aceptar unos novedosos principios de organización del trabajo, que en su apuesta por crear “excelentes lugares para trabajar”, privilegian criterios de horizontalidad y camaradería entre los colaboradores, gerentes de tienda y altos ejecutivos de la cadena, dejando de lado la implementación de formas de desarrollo y justicia laboral, en función de los resultados de cada quien.

De modo particular, esta idea pone de manifiesto el rechazo de los colaboradores a asumir los principios de gestión que han adoptado ciertas empresas para protegerse del riesgo de una falta de “cuadros” en sus tiendas. Ante esta inseguridad, se crea una *bolsa de colaboradores de reserva* conformada por aspirantes a jefes y jefes que, pese a cumplir con el conocimiento y esfuerzo requeridos por la empresa, no ven aumentar sus salarios ni sus capacidades, porque no existen los puestos suficientes para ejecutar ascensos en las tiendas.<sup>6</sup> Y tampoco ven —y esto es lo más importante— otras formas de retribución según sus resultados mensuales, distintas a los mecanismos individuales y esporádicos de reconocimiento económico (por no decir

---

<sup>6</sup> Esto suele suceder en cualquier otra empresa, pues los puestos siempre son escasos.

simbólico), como “El colaborador del mes”, o a las señales de camaradería y horizontalidad que buscan hacer justicia laboral a través de conciertos masivos, paseos campestres, reuniones en la tienda o eventos deportivos para los empleados.

Mi trabajo al respecto se basa en una investigación de campo que realicé en Lima el año 2012 en una conocida cadena de supermercados, a la que llamaremos “Supermercados Modernos del Perú” (SMP). La mayor parte de mis argumentos sobre la flexibilidad laboral en los supermercados de Lima se basan en entrevistas y conversaciones informales con mercaderistas de diversas firmas, que antes trabajaron como colaboradores en dicha cadena, así como en mi experiencia etnográfica durante el periodo abril-julio de 2012, cuando ingresé a trabajar como colaborador de SMP, con el objetivo de realizar esta investigación financiada por el Instituto de Estudios Peruanos.

Del mismo modo, los argumentos que presento aquí se apoyan en una revisión general de la literatura sobre gestión de empresas y dirección de personal, así como en las declaraciones y el desempeño de los líderes de SMP, encargados del diseño del negocio y de la organización del trabajo en sus tiendas. Esta es una empresa de capitales nacionales que ha registrado un ritmo de crecimiento de nueve nuevos locales como promedio anual en los últimos años (Ballón-Landa 2012), y que según sus líderes, constituye “un excelente lugar para trabajar”.<sup>7</sup>

En este texto, comenzaré explicando cómo se diseña el negocio, cómo se organiza el trabajo en las tiendas y cómo se inscribe este modelo en las nuevas tendencias globales de gestión de empresas o *New Management* (Boltanski y Chiapello 2010; Stecher, Godoy y Toro 2010). Luego analizaré casos concretos de colaboradores que aceptaron los modos de pensar y hacer promovidos por la empresa: empleados que se propusieron “ser buenos colaboradores”. Las historias laborales de estos jóvenes mostrarán que las promesas de bienestar que ofrece SMP a sus empleados, a cambio de compromiso, lealtad y excelencia, lejos de contribuir a lo que cada quien quiere para sí mismo (ser un “buen padre”, ser un “profesional eficiente”, etc.), generan en los colaboradores un dilema que, en algunos casos, los lleva a renunciar y a calificar como una “locura” la posibilidad de seguir en la cadena, y en otros, a experimentar en el trabajo una compleja mezcla de resignación y esperanza.

---

<sup>7</sup> Para el año 2011, SMP se ubicó en el cuarto puesto entre las 30 mejores empresas para trabajar en el Perú, según los análisis del Instituto Great Place To Work (Ballón-Landa 2012).



## La estrategia de negocio de Supermercados Modernos del Perú: la satisfacción del cliente como visión de la empresa

Supermercados Modernos del Perú (SMP), como hoy lo conocemos, es el resultado de la elaboración y ejecución de un “agresivo” plan de expansión iniciado en 2003, cuando la empresa fue comprada por un grupo económico peruano a la transnacional holandesa Ahold, con la intención de “ingresar con fuerza al negocio del comercio al por menor y ser el más grande [distribuidor] del Perú en el corto plazo” (Zavala 2011). Este férreo interés del grupo por expandirse rápidamente hacia el negocio del *retail* había sido expresado ya por su máximo líder en 1994, época en la que el grupo se dedicaba principalmente al negocio de las finanzas: “Se impulsará la banca *retail* (minorista), y se dará énfasis a la generación de ingresos no financieros” (*La República*, 28 de enero 2013).

De este modo, en 2012, SMP se consolidó como un importante canal comercial de las operaciones del grupo vinculadas a la colocación de tarjetas de crédito y a la venta de seguros, así como a las tiendas ancla de los centros comerciales desarrollados por él: en total, 58 tiendas en Lima y 20 en provincias (Ballón-Landa 2012: 3).

**Gráfico 1**  
**Crecimiento del número de tiendas de la cadena Supermercados**  
**Modernos del Perú (SMP): 2003-2012**

N° de tiendas	
2003	2012
06	78

Fuente: Ballón-Landa 2012.

Pero, como señala el gerente general que dirigió SMP durante el periodo 2005-2012, este rápido crecimiento fue el resultado de la implementación de una serie de procesos y sistemas de gestión, que le ha permitido a la organización dar forma a un concepto de negocio en donde lo fundamental es *satisfacer al cliente*, a través de los precios, la variedad, la calidad, la atención rápida y personalizada e, incluso, la disposición atractiva y segura de los espacios y productos en las tiendas:

Nosotros vendemos experiencias de compra, o sea tú puedes venir a hacer tus compras y salir feliz. Probablemente no sabes por qué; de repente fue fácil, encontraste todo, encontraste promociones interesantes o la cuenta salió más baja de lo que esperabas. Esas son experiencias de compra que están pensadas para el cliente. Cada uno de nuestros formatos tiene una propuesta de experiencia distinta; en unos, el trato es más cálido, la tienda es más chica, los productos están más a la mano del cliente; en otros, la oferta de productos es más completa, el trato también es cálido y, además, hay muchas promociones y precios bajos. Entonces, nuestro negocio es vender experiencias. (Zavala 2011)

Así, para asegurar uno de los aspectos de este concepto de satisfacción, como el de *la calidad y oportunidad en el abastecimiento de las tiendas*, mejorar la eficiencia en el manejo de los inventarios e incrementar el área de ventas en todos los locales, SMP ha ido implementando durante la última década un sistema de distribución. Este sistema incluye, primero, un centro de distribución con una extensión de 12.500 m<sup>2</sup>, en el que acopia la mayor parte de productos no perecibles, que luego distribuye a las tiendas de Lima y provincias, de acuerdo a sus requerimientos; segundo, un centro de distribución especializado para el manejo de frutas y verduras, de 9000 m<sup>2</sup>; tercero, un centro de distribución especializado para el manejo de pescados y mariscos, con una extensión de 700 m<sup>2</sup>; <sup>8</sup> cuarto, una planta centralizada de pastelería; y quinto, un software de gestión de inventarios

<sup>8</sup> SMP ha modificado su manejo logístico en provincias, comprando localmente una parte importante de los productos perecibles, como frescos, verduras, carnes, fiambres y lácteos; los demás productos son enviados desde Lima (Ballón-Landa 2012: 5).

(Warehouse Management Software) y otro de gestión de espacios (*layout*), que le permiten no solo optimizar los procesos de distribución y almacenamiento en los centros de acopio especializados, sino también *diseñar ambientes atractivos para el cliente en las tiendas*.

Junto a ello, para responder oportunamente a las *exigencias de rapidez de los clientes*, SMP ha adoptado la solución informática alemana SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos), que le permite integrar y comunicar en tiempo real la información de sus operaciones comerciales y logísticas a toda la organización y a su multitud de proveedores (Zavala 2011).

Por otro lado, para garantizar *la inocuidad de los alimentos comercializados en las tiendas e incrementar la confianza de sus clientes*, SMP ha implementado los sistemas internacionales de seguridad alimentaria ISO 2200 y HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), que incluyen la calidad de proveedores e insumos, así como la calidad en las etapas de producción, manipulación y exhibición de los alimentos y productos vendidos en las tiendas:

Nosotros tenemos una certificación de calidad [llamada] HACCP, que es una de las certificaciones internacionales más difíciles de conseguir; ningún otro supermercado en el Perú cuenta con esta certificación. Esta certificación es más que el ISO; el ISO es una certificación de procesos y procedimientos. Aquí tenemos la certificación hasta de la ambientación, o sea, el piso, el techo, los muebles, donde se coloca la comida. Esto se puede auditar y recibimos auditorias anuales para ver si seguimos cumpliendo toda la reglamentación de HACCP. Entonces, aquí los productos son inocuos, o sea los productos no sufren ningún tipo de contaminación. Estamos orgullosos de poder ofrecer esto a nuestros clientes. (Zavala 2011)

Definitivamente, estas innovaciones logísticas colocan a SMP como una empresa tributaria de una sofisticada estrategia de negocio, orientada a la satisfacción del cliente, cuyo origen se remonta a la primera mitad del siglo XX, en Europa y Estados Unidos. La explosión de la natalidad posterior a la Segunda Guerra Mundial, así como la incorporación de grandes masas asalariadas al consumo, hicieron que los minoristas que emergieron en el contexto de la Gran Depresión de 1930 modificaran sus modernas tiendas de descuento (que tenían cuatro veces el tamaño de un tiendita tradicional de la época) para expandirse y ofrecer, no solo bienes básicos y algunas mercancías generales, sino también una amplia variedad de productos, basados en una administración cada vez más profesionalizada del negocio, que se propuso un mayor volumen de ventas sobre la base de un menor margen de lucro.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> En *El nuevo espíritu del capitalismo*, Luc Boltanski y Eve Chiapello explican cómo “el nacimiento de la disciplina de la gestión empresarial acompañó, a principios del siglo XX, al surgimiento de ese cuerpo social de directores y administradores asalariados

Así, a las exigencias de precios bajos y baja rentabilidad que caracterizaron a los supermercados durante el periodo 1930-1940, se sumaron los imperativos de variedad y calidad propios de las décadas de 1950 y 1960: los primeros minoristas modernos, como King Kuller y Wal-Mart (Estados Unidos), Carrefour (Francia), Ahold (Holanda), etc., aprendieron a reducir costos y a brindar una oferta de mayor calidad y más económica, comprando la mercadería a gran escala y trasladando algunas funciones a los clientes, a través del concepto de autoservicio; es decir, por intermedio de establecimientos de gran nivel en los que las personas escogían las mercaderías y pasaban luego a una caja registradora a cancelar (García 2011: 31).

De esta manera, las exigencias de precios bajos, variedad y calidad, propias del largo periodo 1930-1960, consolidaron las cualidades básicas de los *modernos supermercados* que conocemos en la actualidad:<sup>10</sup> establecimientos de gran extensión (de 1000 m<sup>2</sup> a 6000 m<sup>2</sup>), que cuentan con exhibidores que facilitan el autoservicio y la venta a gran escala de productos perecibles (frescos, verduras, carnes, fiambres y lácteos) y no perecibles (abarrotes), a precios más bajos que los negocios tradicionales, como los mercados de abastos, las tiendas de abarrotes, las bodegas, etc.<sup>11</sup>

Sin embargo, sobre esas bases, el *retail* o *canal moderno de ventas al por menor*, desarrollaría luego un modelo de negocio más diverso y sofisticado, en respuesta a la intensificación global de la competencia entre 1970 y 1990, el cual significó, por un lado, la introducción de un elemento nuevo, como el servicio al cliente, y por otro, la profundización de la variedad y calidad de los productos alimentarios y no alimentarios comercializados en las tiendas. En esta generación del *retail*, las grandes cadenas de supermercados, como la francesa Carrefour o la holandesa Ahold, desarrollaron formatos de gran tamaño (de más de 6000 m<sup>2</sup>), llamados *hipermercados*, no solo en

---

(designados posteriormente con el nombre de *mánager* o *cuadro*, en el caso francés), al cual progresivamente se le fue transfiriendo la gestión operativa de las grandes empresas, quedando los propietarios relegados al papel de accionistas salvo aquellos que, a su vez, decidieran convertirse ellos mismos en dirigentes asalariados. Por esta razón, la literatura de gestión empresarial iba destinada, desde sus orígenes, a aquellos que se convertirían, tras la crisis de la década de 1930, en los nuevos héroes de la economía y principales destinatarios del segundo espíritu del capitalismo" (2010: 99-100).

<sup>10</sup> Cada una de las exigencias señaladas (precios bajos, variedad y calidad) constituyen lo que Rico y Doria llaman las "generaciones del retail", es decir, las distintas etapas de desarrollo del comercio moderno al por menor, en las cuales los gerentes de las empresas acumulan, sistematizan y difunden los aprendizajes que les son útiles para afrontar los escenarios cambiantes del negocio de manera cada vez más estratégica y profesionalizada (Rico y Doria 2006, en García 2011: 17).

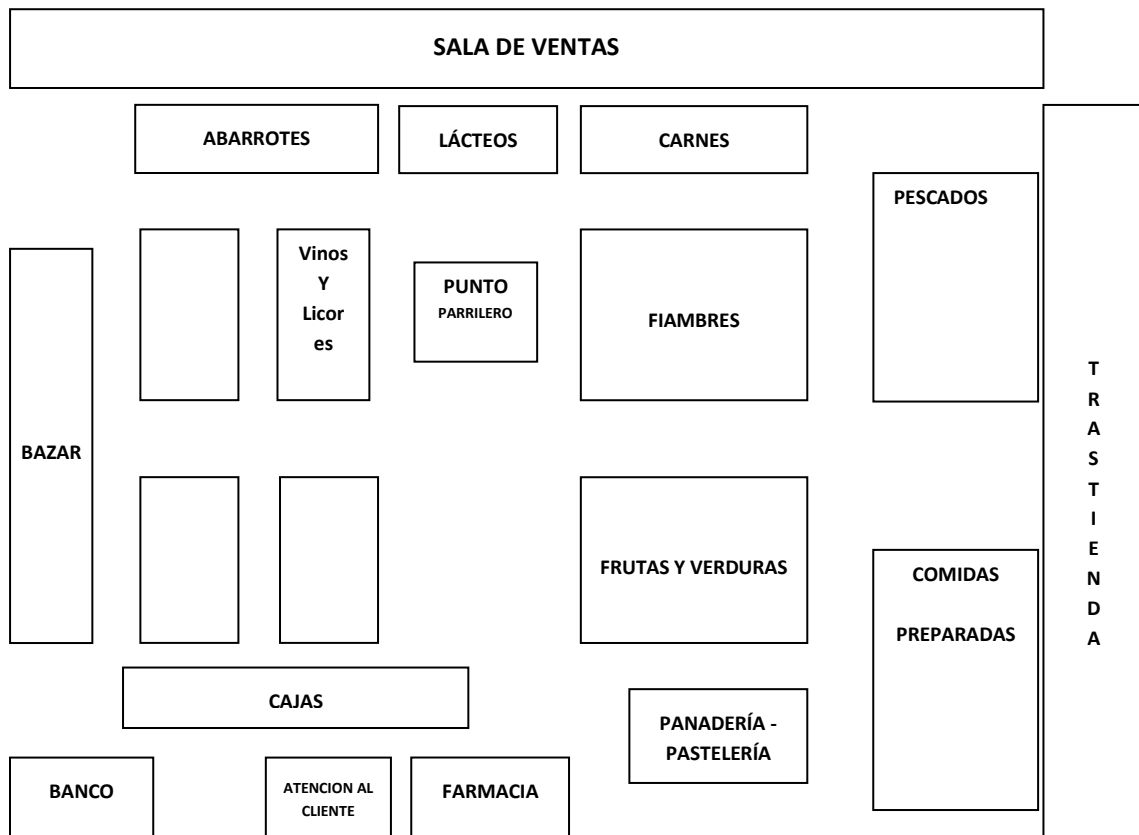
<sup>11</sup> A diferencia de cadenas como Carrefour o Ahold, durante esta época Wal-Mart solo vendía productos no alimentarios, como vestuario, jardinería, zapatería, etc. Wal-Mart diversificó su oferta al introducir el rubro de alimentos en sus tiendas a fines de la década de 1980 (Lira 2005: 145).

Europa y Estados Unidos (en el caso de Ahold), sino también en mercados nuevos, como América Latina, sobre todo en Brasil, Argentina y México. Como señala Stanton, una reacción a la presión competitiva de esos años consistió en reducir costos y acentuar los precios bajos, ofreciendo marcas propias y menos servicio al cliente (Stanton 2007: 440, citado en García 2011: 32), como fue el caso de la cadena estadounidense Wal-Mart (Lira 2005: 145). Sin embargo, otras cadenas, como Carrefour o Ahold, ampliaron el tamaño de sus tiendas, con el fin de comercializar no solo una mayor cantidad y variedad de alimentos perecibles y no perecibles, sino también productos no alimentarios, en armonía con un área particular del mercado, como artículos de bazar, electrodomésticos, ropa, productos para el automóvil, etc. (García 2011: 32).

Del mismo modo, siguiendo las técnicas y las pautas de la gestión de los espacios (*layout*), las cadenas de supermercados agregaron varias secciones y servicios que hoy en día forman parte en diversos grados del concepto de negocio de los supermercados e hipermercados en todo el mundo: SMP no es la excepción. Veamos en el diseño del supermercado en donde realizamos la investigación de campo cómo esas innovaciones incluyeron, por ejemplo, las secciones y servicios de bazar, vinos y licores, panadería y pastelería, carnes frías, ensaladas y otros alimentos preparados o listos para calentar (comidas preparadas), así como los servicios externos de banco, farmacia y el punto parrillero, secciones y servicios que se sumaron estratégicamente a las áreas tradicionales de abarrotes, frutas y verduras, lácteos, fiambres, carnes, pescados, etc.:

Si tú ves un supermercado, vas a ver que buscamos colocar las cosas que combinan entre sí, como la carne con los quesos y los fiambres, o la parrilla con los vinos y los licores. La idea del *layout* es diseñar las tiendas de tal modo que todos los productos estén a la mano del cliente para que sus compras las haga más rápido. (Zavala 2011)

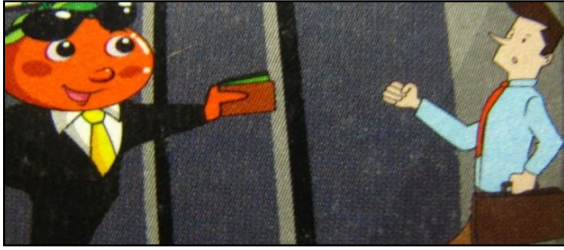
**Gráfico 2**  
**Secciones y servicios de un supermercado de la cadena**  
**Supermercados Modernos del Perú (SMP)**



Además, esas innovaciones incluyeron el trato personalizado al cliente, visible no solo en la asesoría, embolsado y transporte de los productos comprados, sino también en la relación cordial que los colaboradores de cadenas como SMP deben mantener con él, como se muestra en el gráfico 3.

### Gráfico 3

## La “Magia del servicio”: prácticas de cordialidad y trato personalizado hacia el cliente promovidas por la cadena Supermercados Modernos del Perú (SMP)<sup>12</sup>



#### 1- Demuestro integridad y honestidad.

- Actuando día a día de manera correcta y honesta.
- Siendo sincero y transparente en las respuestas que doy.
- Evitando hablar a espaldas de los demás, menos aún si es algo negativo.
- Entregando información consistente y correcta.
- Reconociendo honestamente los logros de otros.



#### 2- Doy la bienvenida y saludo cordialmente a las personas.

- Teniendo siempre la iniciativa de saludar.
- Personalizando el saludo con el nombre del cliente o colaborador.
- Manteniendo una sonrisa, contacto visual y una clara vocalización.
- Manteniendo mi presentación impecable.



#### 3- Mantengo el toque humano en mis relaciones y en mi trabajo.

- Preocupándome e interesándome genuinamente por los clientes y colaboradores, contribuyendo a resolver sus necesidades.
- Respetando a las personas cuando interactuó con ellas.



#### 4- Colaboro y ayudo proactivamente.

- Actuando positivamente cuando solicitan mi ayuda, teniendo siempre un trato cordial.

En realidad, estas prácticas de atención al cliente e incorporación de nuevos servicios eran poco comunes en el *retail* unas décadas antes, cuando subordinar el concepto de autoservicio hubiese significado para los empresarios y gerentes de las empresas poner en riesgo la

<sup>12</sup> Estas prácticas forman parte de un conjunto de 15 reglas o “conductas de oro” que SMP ha definido como parte de su política de satisfacción del cliente (“Magia del servicio”). En las imágenes, un tomate llamado Tomás, símbolo de frescura, pone en práctica esos “pilares culturales” (cartilla “Misión evolución: pilares culturales”).

continuidad del negocio, pues ello suponía incrementar los costos de operación y llegar a los consumidores con precios altos en la mayoría de los productos comercializados.<sup>13</sup>

Sin embargo, en esta nueva generación del *retail* (de 1970 a la actualidad), una estrategia de negocio entendida como producir *excelentes experiencias de compra para los clientes*, encontró fuertes incentivos para su desarrollo en las ventajas, en términos de costos de operación y rentabilidad, que ofreció la incorporación de los avances en el área de la informática y de las comunicaciones, los cuales, según Lira, “han estado básicamente orientados a disminuir los periodos de mantención de mercadería en stock y a acortar los plazos entre la medición del nivel de inventarios y el despacho de nuevas órdenes” (Lira 2005: 138). Esto se hizo a través de la instalación y manejo de sistemas interconectados de transmisión de datos, que “mantienen en comunicación computacional permanente a distribuidores [las cadenas de supermercados] con proveedores, y del uso de códigos de barras, que hace posible llevar mediciones más exactas de los inventarios” (Lira, ob. cit.: 138).

Y es que, como mencionamos anteriormente, la competencia ha adquirido en esta etapa una importancia sin precedentes en las empresas en general, y en las compañías de *retail* en particular, de modo que el cambio permanente y cada vez más acelerado de las tecnologías, registrado a partir de la década de 1970, es reclamado y recomendado por los gurús de la gestión empresarial de los países desarrollados, como uno de los principales recursos para hacer frente a la necesidad de crear y poner en práctica *empresas flexibles*, capaces de reestructurarse y de reaccionar oportunamente a las exigencias de los clientes (*reengineering*).<sup>14</sup> Volviendo al caso de SMP, revisemos, por ejemplo, cómo la compañía alemana de sistemas y aplicaciones

---

<sup>13</sup> El precio de los productos depende también de la capacidad de negociación del distribuidor frente a los productores y proveedores (Lira 2005:151-154).

<sup>14</sup> Los sociólogos franceses Luc Boltanski y Eve Chiapello muestran cómo esta “preocupación obsesiva” de la gestión empresarial por la flexibilidad descansa sobre una representación del mundo distinta a la de la década de 1960, en la que los participantes del juego capitalista eran básicamente Estados Unidos y los países de Europa Occidental. En esta nueva representación del mundo, propia de la década de 1990, dichos países aparecen haciendo frente al surgimiento de un tercer polo capitalista en Asia, con Japón a la cabeza, seguido de Taiwán, Corea del Sur, Singapur y Hong Kong. A estos participantes se suman los países del Tercer Mundo que “han abandonado la política del desarrollo mediante la sustitución de importaciones por una política de competencia de los países desarrollados y de exportación, a imagen de aquella responsable del éxito obtenido por Japón y los cuatro dragones”. De este modo, “Con esta representación en la cabeza, los autores [de la gestión empresarial] de los países desarrollados hacen de la competencia un punto central de su argumentación, máxime cuando el crecimiento ralentizado de la economía desde hace veinticinco años y el aumento del número de parados refuerza la convicción de que el desarrollo económico se ha vuelto más difícil y la lucha económica una lucha sin piedad” (Boltanski y Chiapello 2012: 116-118).

informáticas SAP promociona el software de interconexión y transmisión de datos que SMP ha implementado en el marco de su política de crecimiento y reestructuración logística, iniciada en el año 2003:

Los mercados están cambiando. Los clientes están cambiando. Los negocios están cambiando. El éxito de su compañía depende de la calidad de la información y de la velocidad con que la misma puede ser compartida. Depende de que rápidamente pueda responder a los cambios y adaptarse a los cambios tecnológicos de su compañía. Con SAP podrá más que acompañar tales cambios. Podrá abrir el camino [...] SAP le permite reestructurar su negocio mientras él está cambiando.<sup>15</sup>

Pero, siguiendo la metáfora usada en la cita, ¿qué “camino” intenta abrir SMP en el Perú al interesarse en una tecnología que apela a los valores de la flexibilidad y adaptabilidad de las empresas?

Sobre este punto, cabe señalar que el plan de expansión de SMP parte de una representación positiva del comercio al por menor en el Perú. Por un lado, convencidos de que existe en la población peruana, sobre todo en los niveles socioeconómicos A, B y C, una creciente demanda de modernidad difícilmente satisfecha por el comercio tradicional, los líderes de SMP nos dicen que “el Perú es un mercado joven que está naciendo para los supermercados”.<sup>16</sup> En esa línea, como se puede apreciar en la siguiente cita, para SMP “abrir el camino” significa, básicamente, ganarle terreno a los negocios tradicionales, como los mercados de abastos, las tiendas de abarrotes, las bodegas, etc., a través de elementos diferenciadores (“modernos”), como la variedad, la calidad, los precios de promoción, la atención rápida del cliente, el orden y la limpieza de las tiendas, etc.:<sup>17</sup>

Yo siempre digo que nuestros competidores directos son los mercados y las bodegas, que tienen el 80% de las ventas [en el ámbito nacional]. En ese sentido, nosotros tenemos una diferenciación grande. Por ejemplo, nosotros tenemos una certificación de calidad [llamada] HACCP, que es una de las certificaciones internacionales más difíciles de conseguir; es más, ningún otro supermercado en el Perú cuenta con esta certificación. Esta certificación es más que el ISO, el ISO es una

---

<sup>15</sup> SAP es una empresa de origen alemán, fundada en 1972; actualmente es la mayor desarrolladora de software para aplicaciones de negocios en el mundo, y el cuarto mayor proveedor independiente de software, con aproximadamente 7500 empresas, en 90 países, que han implementado sus sistemas. En: ¿Qué es SAP? Disponible en: <<http://www.informatica-hoy.com.ar/sap/Que-es-SAP.php>> (última consulta: 16/09/13).

<sup>16</sup> Los supermercados en Lima solo tienen un 30% de penetración, frente al 70% u 80% que se observa en otras ciudades de América Latina, como Bogotá, Buenos Aires, Sao Paulo, Río de Janeiro, México DF y Santiago (*Gestión*, 21 de octubre 2011; García 2011: 131).

<sup>17</sup> Algunos especialistas de consumo señalan que los integrantes de los niveles socioeconómicos (NSE) A y B tienden a esperar en los supermercados un grado de servicio que en otros países es considerado excesivo para negocios similares. El NSE C estaría absorbiendo esta tendencia (García 2011: 128).

certificación de procesos y procedimientos [...] Entonces, aquí los productos son inocuos, los productos no sufren ningún tipo de contaminación. Estamos orgullosos de poder ofrecer esto a nuestros clientes. (Zavala 2011)

Sin embargo, como se puede también apreciar en la cita (“ningún otro supermercado en el Perú cuenta con esta certificación”), el interés de SMP en una estrategia de negocio que apela a los valores de la flexibilidad, la adaptabilidad y la innovación, descansa sobre la conciencia de que el juego de la competencia en el Perú es —como dirían los sociólogos Boltanski y Chiapello para el caso de la competencia capitalista en general—, “una lucha sin piedad” (Boltanski y Chiapello 2012: 118), si tenemos en cuenta que en el país operan dos de las 68 multinacionales de *retail* más eficientes y rentables del mundo, y que una de ellas lideró el crecimiento del *retail* en el Perú en 2009.<sup>18</sup> A ese escenario de competencia rigurosa se suma el interés de Wal-Mart por ingresar al país.<sup>19</sup> De este modo, para el grupo económico peruano dueño de SMP, “abrir el camino” significa, fundamentalmente, poner en práctica los métodos y las recomendaciones más recientes en materia de flexibilización y agilización de la producción provenientes del *New Management*,<sup>20</sup> con el fin de obtener una ventaja permanente sobre sus competidores y “ser la primera opción de compra para todos los peruanos”.<sup>21</sup>

Es en esa línea que se ubica la decisión del grupo de contratar en 2005 al gerente general, que durante la última década le otorgaría a SMP el acceso a los más recientes y diversos conocimientos sobre *gestión flexible* de los supermercados en el mundo;<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Una de ellas ingresó al Perú en el año 2002; la otra en 2007. Ambas son compañías muy importantes, según el *ranking* de las 2000 empresas más grandes del mundo elaborado por la revista estadounidense de negocios *Forbes*, quien en 2009 las ubicó en el puesto 1039 y 1058, respectivamente, de un grupo de 68 multinacionales dedicadas al *retail* (García 2011: 11).

<sup>19</sup> Wal-Mart era la octava empresa más grande del mundo en 2009, según la revista *Forbes*. Esta compañía estaría interesada en comprar a la mayorista chilena Alvi, la cual cuenta con 61%-65% de la participación en las acciones de la peruana Mayorsa, empresa enfocada en el comercio mayorista (García 2011: 11).

<sup>20</sup> Como señalan Stecher, Godoy y Toro, siguiendo la perspectiva de Boltanski y Chiapello, el *New Management* es el conjunto de discursos y prácticas de gestión empresarial que “distanciándose del modelo de gestión burocrático y apelando a los valores de la excelencia, la flexibilidad, la innovación y el emprendimiento individual, se ha instituido en la perspectiva hegemónica respecto al modo correcto de gestionar una empresa en el nuevo escenario de globalización económica, innovación tecnológica, incertidumbre y cambio cultural” (2010: 544).

<sup>21</sup> Tarjeta de bienvenida que los empleados reciben cuando se integran a la empresa (fuente: SMP).

<sup>22</sup> Este administrador de empresas dirigió Unilever Perú durante el periodo 2002-2004. Esta es una multinacional británico-neerlandesa, fundada en 1930, con fuerte presencia en Estados Unidos, Canadá y América Latina. Las categorías de productos desarrolladas por Unilever se concentran en los alimentos y bebidas, así como en los productos para el hogar y de cuidado personal.

En el Perú hay una carencia de conocimiento y *expertise* para el manejo de los supermercados; ahí es donde entro yo, un brasileño que viene de una empresa de consumo masivo con mucho contacto con el supermercado. (Zavala 2011)

De esta manera, el crecimiento y la rentabilidad de SMP descansan básicamente sobre un conjunto de conocimientos y decisiones empresariales dirigido a reestructurar y a adaptar la compañía a un manejo logístico nuevo, considerado clave en el negocio del *retail* actual (Lira 2005; Stecher, Godoy y Toro 2010). En este sentido, como hemos visto, para sentar las bases tecnológicas de un abastecimiento ágil y oportuno de los locales, SMP ha decidido instalar los sistemas WMS y SAP en sus tiendas, así como en los centros de acopio especializados. Del mismo modo, para sentar las bases técnicas de la calidad de sus 30 mil ítems o productos vendidos en la tiendas, ha decidido alinear sus procesos de producción, manipulación y exhibición de los productos a los requerimientos de los sistemas de seguridad alimentaria ISO 2200 y HACCP. Junto a ello, para diseñar tiendas seguras y funcionales al ritmo de los clientes, ha resuelto incorporar las técnicas y las pautas del *layout* en la gestión de los espacios.

Pero, quizás, los conocimientos y decisiones empresariales más eficaces y rentables en materia de *gestión flexible* sean los que SMP viene practicando con los colaboradores de las tiendas para orientarlos y comprometerlos con la estrategia de negocio de la empresa. Es decir, con el uso de los sistemas WMS y SAP instalados en los locales para inventariar la mercadería y hacer el pedido de nuevas órdenes; con la adecuación de los trabajadores a los sistemas ISO 2200 y HACCP para garantizar la inocuidad de los alimentos vendidos en las tiendas; con la práctica de las técnicas provenientes del *layout* para exhibir de modo atractivo los productos; y con las pautas derivadas de la "Magia del servicio" para atender de modo personalizado y cordial a los clientes. En suma, para orientar a los trabajadores en la dirección de los objetivos de la empresa.

### Gráfico 4

## Prácticas de excelencia e innovación requeridas por la cadena Supermercados Modernos del Perú (SMP)



### 1- Busco la excelencia como mínimo estándar y me enfoco en los resultados

- Siendo puntual en mis horarios de trabajo, en reuniones y actividades.
- Informándome de los resultados para tomar acciones oportunas y mejorar el desempeño.
- Conociendo mis funciones, mis metas del área y de la empresa.
- Haciendo seguimiento a las tareas pendientes para apuntar a que se cumpla el 100% de lo previsto.
- Siendo detallista y respetando los procesos de la empresa, procurando que mis clientes queden siempre satisfechos.
- Respondiendo a las necesidades de manera rápida y eficaz; siempre brindando una o más soluciones.

### 2- Investigo, me mantengo actualizado y propongo ideas

- Capacitándome constantemente y manteniendo el interés de aprender día a día.
- Interesándome por el rubro *retail*, el negocio y sobre mi área.
- Para incrementar las ventas.
- Para optimizar procesos.



## El Great Place To Work Institute y la adhesión de los colaboradores a la estrategia de negocio de Supermercados Modernos del Perú

A este respecto, hay que señalar que, al igual que con la logística, SMP cuenta con la asesoría permanente de una sofisticada empresa especializada en cultura y organización laboral, que apoya a la compañía en la tarea de orientar y comprometer a los empleados de las tiendas con la estrategia de negocio de SMP.

Y es que, como señalan los sociólogos Boltanski y Chiapello, la adhesión del personal a los objetivos de las compañías ha sido una preocupación permanente desde la primera mitad del siglo XX, cuando las empresas dejaron progresivamente de ser dirigidas por sus propios dueños y comenzaron a ser administradas por cuadros asalariados, diplomados e integrados en grandes administraciones públicas o privadas (cuadro o *mánager*). Sin embargo, en respuesta a la intensificación global de la competencia entre 1970 y 1990, esa misma preocupación por la motivación y movilización de los cuadros se generalizó hasta abarcar el total de los empleados, llamados ahora *colaboradores*, siendo los managers, investigadores y periodistas en asuntos corporativos y laborales, los encargados de sistematizar e inscribir en reglas de conducta las prácticas forjadas en el seno de las empresas para alcanzar el compromiso y la lealtad de los trabajadores, y hacer compañías más flexibles, eficaces y competitivas (Boltanski y Chiapello 2010: 97-106).

Veamos el caso del Great Place To Work Institute, la empresa de investigación y consultoría especializada en organización y cultura laboral, que asesora permanentemente a SMP.

En 1981, una casa editora de Nueva York le propuso al periodista Robert Levering escribir un libro que debía titularse *Las 100 mejores empresas para trabajar de los Estados Unidos*. Por aquella época, Levering trabajaba como periodista en temas laborales; su experiencia en el seguimiento de manifestaciones sindicales, así como su conocimiento de innumerables demandas legales impulsadas por los empleados contra sus jefes, le llevaron a pensar que sería sumamente difícil encontrar empresas en las que los empleados se sintiesen realmente cómodos trabajando. Por esta razón, pensó que era más factible escribir un libro titulado *Las 100 peores empresas para trabajar de los Estados Unidos*. Sin embargo, la casa editora creyó imposible publicar una obra de ese tipo, porque para ello era necesario contratar un numeroso equipo de abogados.

De esta manera, Robert Levering y Milton Moskowitz comenzaron a investigar en todo Estados Unidos cuáles eran las mejores empresas para trabajar. En dos años de investigación visitaron aproximadamente 150 compañías, en 30 estados, y realizaron más de 3 mil entrevistas a empleados. Lo que encontraron en las empresas fue asombroso para ellos:

Muchas compañías tenían beneficios y ventajas sorprendentes: algunas ofrecían almuerzos gratis en el comedor de la empresa y en el menú se especificaban las calorías en vez de los precios; o empleados de tiendas de *retail* que se jubilaban como millonarios; o empresas con increíbles instalaciones recreativas, como piletas de natación o lagunas para la pesca; o incluso compañías con jardines maternales dentro de las instalaciones. Algo poco común 30 años atrás.<sup>23</sup>

Pero lo que más sorprendió a Levering y Moskowitz fue el espíritu que encontraron en esas empresas. Ellos lo describen de la siguiente manera:

Uno podía sentir ese espíritu ni bien ingresaba a sus oficinas, generalmente por el modo en que las recepcionistas lo recibían a uno o por el modo en que los empleados interactuaban unos con otros en los pasillos de manera abierta y amigable. (Great Place To Work Institute s. f.)

Esto llevó a Levering a preguntarse por aquello que tienen en común dichas compañías. Así, durante los siguientes dos años, Levering visitó nuevamente a 20 de las mejores empresas que había seleccionado como parte del estudio de 1981, y publicó en 1988 otro libro titulado *Un excelente lugar para trabajar: ¿qué hace que algunos*

---

<sup>23</sup> Great Place To Work Institute. Disponible en:  
<<http://www.greatplacetowork.com.pe/>>.

*empleadores sean tan buenos y que tantos sean tan malos?* En este texto, Levering describe así sus hallazgos:

Aprendí que lo realmente distintivo de los mejores lugares de trabajo era el modo en que se relacionaban los empleados y los jefes; observé un alto nivel de confianza entre los jefes y los empleados. En contraste, lugares malos para trabajar se caracterizan por la falta de confianza. (Great Place To Work Institute s. f.)

De este modo, Levering resumió sus resultados definiendo como un “excelente lugar para trabajar” aquel en donde:

Los empleados confían en la gente para la que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y disfrutan de la gente con la que trabajan. La clave singular y característica era la confianza. (Great Place To Work Institute s. f.)

En adelante, Levering siguió viajando para conocer las mejores compañías para trabajar y fundó el Great Place To Work (GPTW) Institute, una empresa de investigación y consultoría especializada en organización y cultura laboral, que en la actualidad publica *rankings* anuales de las mejores empresas para trabajar en 45 países, en los cinco continentes, en medios mundiales reconocidos.<sup>24</sup> De este modo, el GPTW Institute marca un estándar global para definir excelentes lugares de trabajo, y asesora a los líderes de las empresas en la tarea de adherir a los colaboradores a la estrategia de negocio de sus organizaciones.<sup>25</sup>

Para Jennifer Robin y Michael Burchell, miembros del Instituto, dicha adhesión se consigue invirtiendo capital en la creación de “excelentes lugares de trabajo”, concebidos estos como espacios que, más allá de ofrecer un buen salario y beneficios llamativos, se caracterizan porque “los empleados confían en la gente para la que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y disfrutan de la gente con la que trabajan” (Great Place To Work s. f.). Y es que, según el Instituto, las organizaciones más valoradas por los trabajadores no son aquellas que hacen un *checklist* de un conjunto de políticas y programas, sino las que con un *toque humano* se *integran* a la visión de los empleados, a través de la selección e implementación de una *variedad* de programas y prácticas *originales e inclusivos*.

---

<sup>24</sup> Por ejemplo, en el Perú, el Great Place To Work Institute publica su lista de las mejores empresas para trabajar en el diario *El Comercio*; en Chile, en la revista *Capital*; en Estados Unidos, en la revista de finanzas *Fortune*; en Francia, en el diario *Le Figaro Économie*, etc.

<sup>25</sup> Entre los clientes del Great Place To Work Institute en América Latina y el mundo se encuentran empresas como el Grupo Falabella, Coca-Cola, Google, Telefónica, Kimberly-Clark, Microsoft, Intel, IBM, Monsanto, McDonald's, Santander, Scotiabank, etc. (Great Place To Work). Esto revela que los discursos y prácticas que estamos describiendo como parte del sector del retail en el Perú, en realidad, se encuentran difundidos en diferentes sectores productivos en los ámbitos nacional, regional y mundial. Es una tarea pendiente investigar cómo se instalan esos discursos y prácticas en distintos sectores productivos y sociales.

Así, a partir de los estudios de cultura laboral realizados desde 1981 en aproximadamente 6000 organizaciones, el GPTW Institute ha identificado nueve "áreas culturales" en donde los líderes y jefes *construyen* ambientes de confianza en los centros de trabajo.

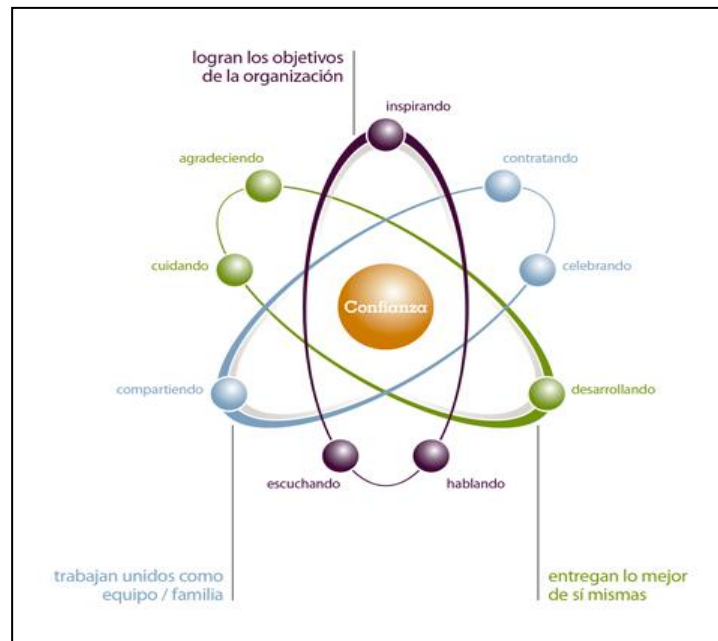
De este modo, para el GPTW Institute es fundamental, no solo que los managers *comuniquen* a los colaboradores los planes de la empresa, sino que los *escuchen* e *inspiren* para que den lo mejor de sí mismos.<sup>26</sup> La inspiración, según el Instituto, depende del trato respetuoso y justo que los colaboradores esperan de la organización. Cuando estas prácticas se instalan en la compañía, los colaboradores experimentan un sentimiento de orgullo por ella. Para desarrollar este ánimo, es indispensable, según el Instituto, que los líderes contemplen, primero, la implementación de *formas de agradecimiento, desarrollo y cuidado del personal*, y segundo, que se encarguen de la creación de vínculos de camaradería entre ellos, los jefes y los colaboradores, a través del *intercambio de cosas* y la *celebración de acontecimientos* con los colaboradores a los que contratan. De este modo, según el Instituto, se espera que los colaboradores den lo mejor de sí mismos y trabajen en equipo, "como una familia".

El siguiente esquema grafica esa articulación de prácticas, que busca orientar a los trabajadores en la dirección de las estrategias de negocio de las organizaciones:

---

<sup>26</sup> Esto es parte de lo que Boltanski y Chiapello llaman "las nuevas modalidades de control de la nueva gestión empresarial", en las que la producción depende del autocontrol del trabajador motivado, y no del control jerárquico del jefe, como sucedía en el modelo burocrático imperante hasta la década del sesenta. En el nuevo esquema de gestión flexible, el jefe (ahora llamado *líder*) inspira a los colaboradores a través de sus visiones de futuro, y los adhiere a los objetivos de la empresa: "Gracias a este sentido compartido al que todos se adhieren, cada cual sabe qué tiene que hacer sin que sea necesario ordenárselo. Una dirección queda firmemente asentada sin necesidad de tener que recurrir a órdenes y el personal puede continuar autoorganizándose. Nada le es impuesto a este último, ya que es él mismo quien se adhiere al proyecto. El punto clave de todo este dispositivo es el líder, que es precisamente aquel que se muestra capaz de tener una visión, de trasmitirla y de lograr que otros se adhieran a ella" (2010: 122).

**Gráfico 5**  
**Modelo Great Place to Work**



Fuente: Great Place To Work Institute s. f.

Pero, sobre la base de la investigación de campo que hemos realizado en una de las tiendas de SMP, ¿qué podemos decir acerca de este modelo de gestión y de su relación con los jóvenes que se integran como *auxiliares* en las diferentes secciones de un supermercado?<sup>27</sup>

Lo primero que se puede afirmar es que, efectivamente, así como hay muchos jóvenes que no experimentan mayor interés por el trabajo de auxiliar en las tiendas y que renuncian a los pocos meses de haber ingresado a la cadena, existe un significativo grupo de colaboradores que se comprometen y que se esfuerzan por dar lo mejor de sí mismos. Esta iniciativa, en principio, tiene correspondencia con el valor que muchos jóvenes le otorgan al hecho de trabajar y recibir, aparte del salario mínimo, ciertos beneficios formales establecidos por la ley del trabajo, como las gratificaciones o la CTS, que los incentiva a permanecer en el trabajo, básicamente porque este se ajusta a sus planes de ahorro a corto plazo (salario), mediano plazo (gratificaciones, CTS, seguro de salud) o largo plazo (jubilación).

Ese es el caso de Pepe Muñoz, un joven limeño de San Juan de Miraflores, que en 1998, a los 18 años de edad, ingresó a trabajar en la sección de abarrotes de una tienda de SMP, cuando la empresa aún le pertenecía a la transnacional holandesa Ahold:

<sup>27</sup> Los jóvenes que ingresan a trabajar desempeñan la función de auxiliar en cualquiera de las secciones del supermercado: abarrotes; vinos y licores; frutas y verduras; fiambres y lácteos; carnes y pescados; panadería, pastelería y comidas preparadas; bazar; cajas; prevención de pérdidas; inventario; y mantenimiento.

Era mi primer trabajo, yo estaba contento; muchos no tienen esa suerte porque lo agarran a la segunda, yo lo agarré a la primera. Lo bueno fue que recibíamos gratificaciones; era la primera vez que yo veía ese tema, recibía una bonificación, ahí fue cuando comenzó el tema de... ya, junto para mis estudios, pero también tengo para mis otras necesidades, obviamente tener mi primer VHS, mi televisor, mi primer equipo de sonido, esos detalles. Tenía objetivos de poder comprar.

Así, motivado por las novedosas condiciones de trabajo en SMP, Pepe se desempeñó como auxiliar en la sección de abarrotes (“gondolero”), cumpliendo las actividades que el jefe de la sección y su mano derecha, el especialista, le encargaban:

Yo ingresé en el mes de marzo; mi disposición hacia la sección era buena, ahí lo que aprendí y en lo que destaqué fue mayormente la atención al cliente, el tema del servicio que nos capacitan y nos evalúan.

Esta buena disposición hacia el trabajo motivó que, a los seis meses, los jefes de la tienda trasladaran a Pepe a la sección de fiambres y lácteos:

Te veían si es que podías cumplir los objetivos que te trazaban en la sección, y si los alcanzabas al 100%, te mandaban a otra área, que fue mi caso.

De este modo, Pepe pasó a esta nueva sección, en donde, como él señala, todo era más riesgoso:

Te compete más responsabilidad, porque tenemos que ver la cadena de frío, las pautas frente a los productos que van a vencer; son detalles en los cuales uno tiene que estar más enfocado.

Pero, aparte de los beneficios laborales, otra razón que hizo que Pepe permaneciera en ese lugar fue la promesa de bienestar que de un tiempo a otro comenzó a recibir del gerente y subgerente de la tienda.<sup>28</sup>

La aspiración de Pepe desde que salió del colegio ha sido seguir una carrera en la universidad y no tanto en un instituto: “Yo en sí quería entrar a una universidad y esa era mi meta, instituto no tanto, el tema técnico hasta el momento no me impacta”. Sin embargo, antes de ingresar a SMP, y luego de postular a una universidad pública, Pepe se matriculó y estudió en un instituto privado la carrera de administración financiera, con la intención de no descuidarse: “Ahí fue que ingresé a una carrera técnica para no descuidarme”. No obstante, a los dos meses tuvo que dejar el instituto debido a problemas económicos en su hogar. De este modo, Pepe ingresó a SMP con la idea de ahorrar dinero durante tres meses, renunciar al supermercado y retomar sus estudios en un plazo máximo de siete meses, plazo en el que no perdía los dos

---

<sup>28</sup> En una tienda, aparte de existir los puestos de auxiliar, especialista y jefe de sección, existen los de supervisor de servicios, subgerente y gerente.

meses ya estudiados. Sin embargo, como señala Pepe, algo más que las gratificaciones hizo que se fuera quedando en SMP: "No lo dejé hasta hoy en día porque vi que directamente...". ¿Qué es lo que vio Pepe?:

Los gerentes tenían el objetivo de tener las felicitaciones de parte del cliente no solo para ellos, sino también las felicitaciones hacia nosotros, sus colaboradores. Ellos nos decían: ustedes tienen que ser los mejores que el resto de las cadenas, tienen que ser el lunar del supermercado en Lima; esto era a lo que nosotros nos abocábamos y lo que sentíamos apenas ingresábamos a un área.

Pero, también, como indica Pepe, los gerentes de la tienda le estaban dando la "oportunidad" de quedarse:

Mis jefes me estaban dando la oportunidad de decirme: quédate, no te vayas, si te quedas, te damos esta oportunidad mañana más tarde, si tú mismo te acoges a estas metas que te estamos trazando.

¿Pero a qué se referían los jefes? Básicamente, a que se comprometiese y esforzase a cambio de mejorar su condición laboral. De este modo, y sin saber bien a qué se referían con ello, Pepe fue pasando de una sección a otra durante 1998. Luego de permanecer tres meses en la de fiambres y lácteos, pasó a la sección de atención al cliente, donde trabajó solo un mes, y luego fue enviado por dos meses a la de panadería, pastelería y comidas preparadas. Al cabo de estos dos meses, Pepe fue trasladado nuevamente a la sección de fiambres y lácteos, y finalmente acabó en la de vinos y licores, porque, según él, el gerente de la tienda se opuso a que volviera a una sección en donde ya había trabajado antes.<sup>29</sup> Pepe había sido identificado por los gerentes de la tienda como un "buen colaborador", al que había que saber ubicar en la tienda para prometerle alternativas de bienestar, a cambio de que se comprometiese con el trabajo en una de las secciones "menos simples y ordinarias", como era la de vinos y licores. Antes de pasar a esa sección, "Entre risas [el gerente] me dijo: tú no te vas a quedar acá, tú no eres para acá, sube a mi oficina". Ahí, según Pepe, el mánager averiguó un poco más acerca de él:

Así como tú y yo estamos conversando ahora, él me pidió una pequeña reseña de cómo me inicié, cuáles eran mis expectativas, si quería quedarme o no en la empresa, si quería renunciar, si quería estudiar. Al final me dijo: no te quiero ver acá, porque ya has pasado por esta área, he visto lo bueno que eres, pero yo no te veo acá, te veo en otra área. Pero en qué área, le dije. Tienes que irte a vinos y licores, me dijo. Hoy en día yo no te hubiese dicho esto, pero yo te digo una cosa: yo soy muy selectivo con el personal, porque yo te veo una persona muy seria, tienes muy buena vocación de palabra, tienes un objetivo que trazarte; en esa sección vas aprender más de lo que ya has aprendido hasta hoy en día, ahí vas a tener una carrera externa a lo que tú has estado abocado, me dijo. Entonces, se refería a que yo mañana más tarde en

---

<sup>29</sup> Este hecho de ir y venir de una sección a otra en un periodo de tiempo muy corto (rotación del personal) se conoce en la literatura sociológica como "especialización flexible" (Sennet 2010: 52-56).

ese metro cuadrado de la sección aprendía cosas prácticas y con mañana más tarde me metía a estudiar, por ejemplo, someliería, enología o administración.

De este modo, a un año de trabajo, en Pepe se podía observar una disposición casi absoluta al servicio de SMP; no importaba si, de pronto, una semana le tocaba cubrir el horario de apertura de la tienda (7 am), u otra le variaban su horario y tenía que encargarse del cierre (11 pm).<sup>30</sup> No había objeciones de ningún tipo:

Para mí no tenía objeción, yo decía: si me mandan a limpieza, comienzo con mi escoba a barrer, si me mandan a carnes, me meteré ahí, no me importa, usaré doble chompa, camisaco; porque en sí, yo quería entrar en una universidad y esa era mi meta. Entonces, el hecho que me haya quedado también era por las oportunidades que me estaban ofreciendo internamente en la empresa.

Esta misma actitud es la de Danilo, un joven piurano que en el año 2002 llegó a Lima con la intención “de trabajar acá y buscar algo mejor”. Luego de dos años de trabajo en restaurantes y pollerías, con 22 años, Danilo ingresó a trabajar a SMP, a una sección cuya tarea se realiza en la trastienda del supermercado:

Cuando uno va al supermercado, ve que hay algunas cuantas personas adelante reponiendo, limpiando; pero detrás de la tienda hay de repente un poco más de gente ordenando, limpiando, produciendo, cocinando, todo.

Específicamente, Danilo ingresó a trabajar al área de inventario. En esta sección, el trabajo consiste básicamente en descargar, ordenar y almacenar la mercadería que la cadena envía en camiones a las tiendas. Como él señala, a pesar de que el trabajo era “un chambón”, y que acababa muy cansado, él hacía bien las cosas: “Gracias a Dios, hacía las cosas bien, muy bien”. Con esa misma actitud asumió el trabajo cuando pidió su cambio a la sección de abarrotes, dos años después, en 2007:

Aquí aprendí muchas cosas ya. Por ejemplo, yo no sabía que, aparte de reponer la mercadería, hay que hacer un FIFO [*first in, first out*: la mercadería que entra primero sale primero], eso no lo sabía atrás, salgo a la sala y comienzo a adquirir nuevas cosas. Se tiene que rotar la mercadería, tiene que estar con precio, tiene que estar bien exhibida, bien atractivo a la vista del cliente, limpio, no debe faltar ni un detalle, ser detallista con tus exhibiciones, con tus góndolas, aprendí todo eso.

Y es que, como decíamos, Danilo vino con la idea de buscar algo mejor; esto concordaba con la posibilidad de ascender en la tienda,

---

<sup>30</sup> El horario susceptible de cambios es otra característica del trabajo en empresas que flexibilizan sus procesos de producción (Sennet 2010; Stecher, Godoy y Toro 2010). Esto deja escaso margen para que los empleados programen sus actividades extralaborales.

algo que los jefes de SMP comenzaron a proponerle a cambio de comprometerse y esforzarse mucho más:

Yo tenía unos jefes que me decían: oye, sigue así, estás haciendo muy bien tu trabajo, tú eres un administrador de tu área, de tu góndola, en su momento de tu almacén, y eso demuestra que tú puedes dar más, que puedes llegar a ser un especialista. Eso es lo que el jefe me decía, y yo creía eso, yo confiaba, ya llegará su momento, decía yo.

De este modo, desde su posición de auxiliar de abarrotes, Danilo parecía hacer todo lo que el concepto de satisfacción del cliente exige de un buen colaborador, tal como lo hace también Pepe:

Me encargaba de hacer un inventario de dichos productos, hacer un conteo, un recuento, un consolidado de todas las familias: hoy me tocaba textil, mañana hogar y muebles, pasado de repente accesorios para baño, limpieza. Y me metí ahí, hice las cosas bien también, tenía una auditoría de la central cada tres meses. En ese entonces era un control de mis legajos, del conteo que hacía, venía alguien de la central y me decía: ya, vamos a agarrar tres códigos anteriores y tres códigos que contaste ayer. Me auditaban. Me decían: ayer contaste veinte, diez en sala y diez en almacén; entonces íbamos y contábamos. Tenía que coincidir el stock físico con el teórico. Eso tenía una nota. Había bueno, excelente, regular y deficiente. La nota era de 80% hasta el 100%. Gracias a Dios, las cosas las hacía bien, muy bien, y por ese lado, donde he estado lo he hecho con todas las ganas posibles que he tenido. Las hacía bien y mis calificaciones de auditoría era 100%, eran excelentes, mayormente eran excelentes.

Sin embargo, luego de seis años de trabajo en SMP, Danilo renunció. ¿Por qué? ¿Qué aspectos definen la renuncia de un joven que se esfuerza y confía en que las cosas mejoraran para él?

## 3



## El dilema y la renuncia de los colaboradores de Supermercados Modernos del Perú

Básicamente, el aspecto que define la renuncia de un colaborador muy laborioso (“un buen colaborador”) al que se le ha prometido un “mejor futuro”, es la insostenibilidad de dicha oferta. Como se puede ver si volvemos al caso de Pepe Muñoz, llegar a donde él está ahora, es decir, ganar aproximadamente 1500 soles como jefe de sección de SMP, supone *muchísimos* años de trabajo y una escasa retribución, una realidad visiblemente distinta de la de los “empleados de *retail* que se jubilaban como millonarios” que los investigadores del Great Place To Work Institute describieron y enarbolaron en los años ochenta en Estados Unidos (Great Place To Work Institute s. f.).

Hemos dicho que Pepe Muñoz trabaja actualmente como jefe de sección de vinos y licores de SMP. Para alcanzar este puesto, han pasado 14 años. Pepe ingresó a SMP en 1998. Durante el primer año, rotó entre las secciones de abarrotes, fiambres y lácteos, atención al cliente, panadería y pastelería, hasta que su jefe lo envió a vinos y licores porque, como le decía, ahí “aprendería más de lo que ya había aprendido”, hasta poder tener una carrera externa, como someliería, enología o administración. Pues bien, en 2005, después de siete años de trabajo en SMP y de varios intentos, Pepe logró ascender al cargo de especialista de la sección de vinos y licores y ganar solo 100 soles adicionales al sueldo básico que recibía como auxiliar, además de

llevar un curso de someliería por siete meses en una conocida universidad privada en Lima. Él ya no rotaba de sección en sección, ahora lo hacía de tienda en tienda, confiado en lograr su ascenso a la jefatura de la sección. Así, "trabajando duro", Pepe ascendió a jefe de sección en 2010, después de 12 años de trabajo, y actualmente gana unos 1500 soles mensuales (dos salarios básicos).

Pero, a diferencia de él, muchos colaboradores (sobre todo aquellos que tienen hijos) renuncian, porque este proceso es en realidad muy largo, pero sobre todo escasamente formador y, además, poco rentable para satisfacer las necesidades de subsistencia y sostener a una familia. Y es que, como decíamos al inicio, citando a Sennett: "Las cualidades del buen trabajo no son las cualidades del buen carácter" (Sennett 2010: 20). Esto genera un dilema en las personas: ellas no pueden cumplir sus aspiraciones de ser buenos proveedores para sus familias ("un buen padre"), como en el caso de Danilo, o de seguir estudios superiores y "ser profesionales eficientes", como sucede con Pepe. Veamos lo que nos cuenta Danilo.

Decíamos en el apartado anterior que él ingresó a SMP en 2005 y que trabajó en la sección de inventario durante los primeros dos años; pues bien, ahí la experiencia, lejos de ser formadora, resultó limitante y aburrida:

No había ninguna posibilidad de ascender, ahí estás trabajando, trabajando, trabajando [...] Ahí tienes que estar metido almacenando nomás, desarmando y ordenando lo que llega, es un chambón. Nada más. Llegan los camiones a la parte de atrás de la tienda y te traen toda la mercadería. Entonces, yo estaba atrás de la tienda; yo ya no quería eso, me aburrí en el almacén. Yo mismo le dije al jefe: ¡necesito ir a afuera! Yo quería otra cosa, aprender otras cosas; el trabajo era pesado, llegaba cansado a mi casa, todo el día yo trabajaba solo. Yo mismo le dije al jefe que me saque de ahí, que me mande al piso de venta.

En efecto, al cabo de dos años, en 2007, lo enviaron a la sección de abarrotes a desempeñar la función de reponedor de mercadería o "gondolero". Ahí Danilo aprendió nuevas cosas, no porque eso fuera parte de una política de capacitación permanente promovida por la empresa, sino porque, como hemos visto, él tenía mucho interés en aprender para ascender, tal como le habían prometido los gerentes de la tienda.

Pero en este proceso de compromiso y lealtad con la empresa, Danilo dejó pasar otras oportunidades que se le presentaron a través de las marcas que contratan a empleados para el trabajo de mercaderista en las tiendas, por sueldos más altos (dos sueldos básicos aproximadamente). Como él señala, muchos compañeros colaboradores veían esta posibilidad de ganar más y renunciaban:

Y así van pasando los años, y había muchas oportunidades que yo dejé, que desperdicié en ese momento, de repente de migrar a ser mercaderista, porque muchos compañeros míos de la misma tienda que emigraron a mercaderistas regresaban como mercaderistas, y me decían: ¡oye, vamos!

Y es que, como mencionamos anteriormente, los jefes solían decirle a él que podía alcanzar una mejor posición si hacía bien las cosas. Esto lo llevó a rechazar otras ofertas de trabajo, como la de mercaderista, durante los seis años que permaneció como auxiliar, a pesar de que al cuarto año de trabajo en SMP Danilo tuvo a su primer hijo:

La oportunidad de ser mercaderista se presentó muchas veces y no la aproveché, no salía de mi área, porque me habían metido un chip a la cabeza, los jefes me decían: sí, tienes que hacerla, eres bueno, la vas a romper [...] Eso es lo que el jefe me decía y yo creía eso, yo confiaba, ya llegará su momento, decía yo.

Pero, como señala Danilo, los años pasaban y las cosas no mejoraban para él; seguía ganando el sueldo básico de aquella época: “Iban pasando los años, pasaban los años y nunca se daba”. Luego de cinco años de trabajo en la empresa, Danilo cuenta que se le presentó la oportunidad de ascender y ser un especialista:

En el último año se dio la oportunidad, el mismo jefe empezó a prepararme, me mandó al área de bazar, textil y electro, exclusivamente en esa área. Ahí era menos trabajoso, pero estaba más metido en la administración del sistema comercial. Me dijeron: estás para esto. Empecé a ser encargado de toda el área de venta de abarrotes, de cubrir cuando el jefe no estaba, un poco más a liderar el equipo de trabajo.

Como menciona Danilo, esta disposición hacia el trabajo facilitó que el jefe de sección y el gerente de la tienda lo enviaran a la bolsa de oportunidades de SMP:

Eso me ayudó para que el jefe de abarrotes y el mismo gerente me pongan a la bolsa de oportunidades. Me mandaron, llegó el momento que tenía que ir a dar el examen.

El jefe le hizo esta propuesta porque, según Danilo, vio sus resultados:

Me propuso por mis resultados, por todos los resultados que yo tenía, porque durante los seis años que estuve en algún mes del año fui el mejor del mes. Siempre era el mejor del mes y de repente en los peores meses, en diciembre, enero, meses de campaña, yo he sido el mejor colaborador del mes, la persona que destacó más durante el mes era yo.

Danilo lograba ser colaborador del mes porque sobresalía en lo que hacía.<sup>31</sup> Como él mismo dice:

Si tienes que llenar acá, no solo tienes que estar ahí, sino estar metido en todos los lados, en los detalles, de repente ayudar a otra sección o alguien que lo necesite, ayudar mucho al cliente, eso te evalúan un montón, la presentación personal, el uniforme, bien limpio, bien planchado, con tu tap, zapatos bien lustrados, eso te ayuda un montón.

Sin embargo, el ascenso no se dio porque, según Danilo, “eran un montón de personas”, y además, “al parecer no convencí en la entrevista personal”. De este modo, en enero de 2011, Danilo decidió renunciar a SMP:

En enero, el jefe me dijo que no había aprobado; de las cinco personas que fuimos de la tienda a dar el examen, solo aprobó uno y decidí emigrar a otra cosa. Mi hija ya había nacido, ya estaba grande, ya no podía esperar dos o tres años más; y aparte las cosas eran un poco difíciles en mi tienda, porque en mi tienda había tres o cuatro compañeros, en mi sección había dos y en otras áreas más, que ya habían aprobado el examen y estaban esperando tienda todavía. Eso era en mi tienda, imagínate en cuántas tiendas más habían personas aprobadas esperando tienda. Entonces, yo dije: si yo apruebo y voy a esperar a que haya una tienda, voy a pasarme diez años, dije no. El tema económico me tenía muerto, y eso que mi esposa también trabajaba. Imagínate los 550 soles que ganaba [el sueldo básico de esa época] no servían para nada, creo que solo cubría mi pasaje, no daba más. Decidí ser mercaderista para Aje.

En realidad, Danilo parece haber comprendido lo que significa el bienestar y la seguridad laboral en los supermercados; si no, recordemos la historia de Pepe Muñoz y de muchos jóvenes que deciden quedarse en SMP: convencidos de que no pueden echar al agua el tiempo dedicado a la compañía, siguen buscando formas para “salir adelante”, como pedir su cambio a otras secciones, en donde creen que también pueden hacer bien las cosas, para acceder a una beca, seguir estudiando y alcanzar en algún momento la subgerencia de una tienda.

Sin embargo, como señala Danilo, otros colaboradores no están dispuestos a esperar tanto:

A varios compañeros míos los mandaron a otras tiendas, pero, como te digo, esperaron un montón. Dos compañeros que aprobaron en su momento, cuando yo también estaba ahí, decidieron quedarse esperando, yo salí, y al final ellos también terminaron renunciando,

---

<sup>31</sup> Por ser el mejor colaborador en un mes del año, Danilo recibía un salario adicional de 100 soles y un vale de alimentos de 50 soles: “A veces te daban un diploma, te llevaban a la central y las chicas de bienestar y cultura te hacían un desayuno, tu diploma y nada más”. Contrario a lo que parecía prefigurar la promesa de bienestar, durante el año Danilo no recibía ningún otro tipo de retribución adicional por el esfuerzo que realizaba.

siendo especialistas, teniendo tienda a cargo. Es una esclavitud en Supermercados Modernos del Perú porque entran temprano y no tenían hora de salida.

De este modo, es comprensible la renuncia de los colaboradores y la descripción de la línea de carrera en el supermercado como una "locura":

Yo ya no me veía acomodando detergentes para la cadena, tuve que renunciar; las marcas pagan mucho más y, quieras o no, las cosas se miden como tú las ves, así de simple, así suene discriminatorio. En una tienda, ¿quién es el lunar? El colaborador que trabaja para la cadena. ¡El mercaderista no! El personal externo representa a una marca en una tienda y eso tiene un mayor sueldo y beneficios. Nosotros somos referentes para muchos colaboradores; para otros no, porque prefieren seguir una línea de carrera ahí y ganar casi lo mismo que el mercaderista, pero después de muchos años de trabajo. ¡Están locos!



La promesa de bienestar es una propuesta fallida debido a su insostenibilidad. Los colaboradores se adhieren a los modos de pensar y hacer promovidos por la empresa, pero en el camino muchos se decepcionan de las alternativas de bienestar y seguridad que esta les ofrece, básicamente porque son ofertas precarias, que suponen 15 o 20 años de trabajo para poder ganar 1500 soles. Estas circunstancias llevan a un grupo de colaboradores a describir como una "locura" la posibilidad de permanecer y hacer una línea de carrera en SMP.

Las fuentes de gestión provenientes del Great Place To Work Institute dibujan "un excelente lugar de trabajo". Estos recursos discursivos y prácticos son eficaces en tanto que logran la adhesión de los jóvenes por un determinado tiempo a la estrategia de negocio de la empresa, a través de la promesa de bienestar, ciertas formas de retribución del esfuerzo, la horizontalidad y camaradería entre gerentes, jefes y trabajadores, etc. Cuando la gente renuncia, comprende que estos principios buscan retenerlos, mas no hacerlos evolucionar como trabajadores: ven que no van a ganar más, que ya no aprenderán nada nuevo en el trabajo, etc., y entonces, muchos postulan a los puestos de mercaderista que ofrecen las diferentes firmas.

El modelo Great Place To Work ha sido adoptado por SMP, básicamente para retener a la gente por un determinado tiempo, hasta que esta renuncia e ingresa otra a la que se le promete lo mismo. Así, en cuestión de mano de obra, el negocio es rentable para SMP. Quienes

dirigen la empresa se han encargado de instalar tecnologías y técnicas muy sofisticadas para satisfacer al cliente, cuyo aprendizaje depende casi exclusivamente de la agencia de los colaboradores. Los líderes de SMP no se preocupan por capacitar permanentemente a los colaboradores: solo es necesario sobreexcitarlos, diciéndoles que tendrán un futuro mejor. Entonces, los trabajadores dan lo mejor de sí, buscan aprender por sus propios medios y trabajan coordinadamente. Pero este esquema entra en "crisis" cuando pasan los años y la gente no percibe un mayor bienestar, traducido en más ingresos, profesionalización, etc. Pongo crisis entre comillas porque, en realidad, este modelo parece estar pensado así por quienes asesoran y dirigen la empresa: ideado para atraer y luego dejar ir a los colaboradores, una estrategia que, como se ha dicho, resulta rentable para la empresa.



Ballón-Landa, Rodrigo

2012 "Fundamentos de clasificación de riesgo". En: Class & Asociados S. A. Clasificadora de Riesgo. Disponible en <[www.class.pe](http://www.class.pe)> (última consulta: 16/09/13).

Boltanski, Luc y Eve Chiapello

2010 *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid. Ediciones Akal.

Gamero, Julio y Gabriela Carrasco

2010 *Trabajo informal y políticas de protección social. Fortaleciendo la voz de los trabajadores informales en las decisiones de política social en América Latina*. Proyecto WIEGO-CIES. Lima. Disponible en: <<http://www.comunidadandina.org/camtandinos/OLA/Documentos/Pdf/trabajo-informal-y-politicas.pdf>> (última consulta: 16/09/13).

García, Emilio

2011 *Una aproximación al retail moderno*. Lima: Universidad del Pacífico.

*Gestión*

2011 "La expansión de los minoristas en el Perú". En diario *Gestión*, 21 de octubre. Disponible en: <<http://gestion.pe/noticia/1321411/expansion-minoristas-peru>> (última consulta: 16/09/13).

Great Place To Work (GPTW) Institute

S. f. Disponible en: <<http://www.greatplacetowork.com.pe/>> (última consulta: 16/09/13).

*La República*

2013 "El discreto encanto de Carlos Rodríguez Pastor". En diario *La República*, 28 de enero. Disponible en:

<<http://www.larepublica.pe/28-01-2013/el-discreto-encanto-de-carlos-rodriguez-pastor>> (última consulta: 16/09/13).

Lira, Loreto

2005 "Cambios en la industria de los supermercados. Concentración, hipermercados, relación con proveedores y marcas propias". Estudios Públicos, 97. Chile. Disponible en: <[http://www.cepchile.cl/1\\_3472/doc/cambios\\_en\\_la\\_industria\\_de\\_los\\_supermercados\\_concentracion\\_hipermercados\\_rel.html#.Ut1sChDv5dg](http://www.cepchile.cl/1_3472/doc/cambios_en_la_industria_de_los_supermercados_concentracion_hipermercados_rel.html#.Ut1sChDv5dg)>

Proexpansión

2010 "Supermercados arrinconan a puestos de mercados, bodegas y panaderías". Disponible en: <[http://proexpansion.com/docs/supermercados\\_y\\_pequenos\\_negocios.pdf](http://proexpansion.com/docs/supermercados_y_pequenos_negocios.pdf)> (última consulta: 16/09/13).

SAP – Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos

S. f. "¿Qué es SAP?". Disponible en: <<http://www.informatica-hoy.com.ar/sap/Que-es-SAP.php>> (última consulta: 16/09/13).

Sennett, Richard

2000 *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Stecher, Antonio, Lorena Godoy y Juan Pablo Toro

2010 "Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de ventas de un supermercado. Explorando los procesos de flexibilización laboral en el sector del retail de Chile". En *Revista de la Universidad Bolivariana*, vol. 9, nº 27.

Yamada, Gustavo y Juan Chacaltana

2007 *Generación de empleo en el Perú. Seis casos recientes de éxito*. Documento de discusión. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Zavala, Enrique

2011 Entrevista realizada por Enrique Zavala, conductor del programa de televisión por cable *Suelto en plaza*, a Norberto Rossi, gerente general de Supermercados Modernos del Perú, Lima, 21 de agosto. Willax Televisión. Disponible en: <<http://www.youtube.com/watch?v=XTNS-WsPR5A&list=PL84CE0DA82E8CE8D3>> (última consulta: 16/09/13).