



Eduardo Luna Ruiz

Universidad Autónoma de Querétaro (México)

eduardo.luna@uaq.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7448-5173>

Carlos Clemente Martínez Trejo

Centro de Investigación en Ciencias de
Información Geoespacial (México)

cmartinez@centrogeo.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4088-3675>

Recibido: 27 de febrero de 2023

Aceptado: 29 de mayo de 2023

Fecha de publicación: 1 de noviembre de 2023



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons BY-NC-SA 4.0

DOI: <https://zenodo.org/doi/10.5281/zenodo.10058341>

Sección: *Dossier*

Las tiendas de conveniencia y su configuración sociotécnica. Insumos conceptuales a partir de un caso de estudio

Resumen

Las tiendas de conveniencia representan en la actualidad un esquema organizacional que une en un solo ámbito la venta de servicios financieros y de abasto. A través de una relación ampliada de poder que se ejerce mediante el control de su plataforma tecnológica, la logística de movilidad de mercancías, el control del cliente, los equipos de trabajo, la cultura del corporativo, la ubicación estratégica de sucursales y la reproducción de hábitos de consumo efímeros y cada vez más ávidos; la tienda de conveniencia se convierte en un espacio de trabajo con una organización compleja pero subsumida, la cual oculta la relación social productiva que la sustenta. Este artículo sintetiza una investigación que aborda el entramado productivo, a partir del recurso metodológico y analítico de la configuración sociotécnica. Concluye que el auge de estos servicios se debe a la conjunción exitosa de la venta de mercancías y servicios financieros, la cual proviene de una estrategia de negocio corporativo que deshumaniza a sus trabajadores a través de un amplio control, descalificación y evaluación contante que genera escasas posibilidades de desarrollo personal.

Palabras clave: tiendas de conveniencia, configuración sociotécnica, servicios, consumo.

Convenience Stores and their Sociotechnical Configuration. Conceptual Considerations from a Case Study

Abstract

Convenience stores currently represent an organizational scheme that combines sales of consumer goods and financial services in just a single area. Through an extended power relationship, that is performed by means of the control of its technological platform, merchandise mobility logistics, customer control, work teams, corporate culture, strategic location of branches and reproduction of habits of ephemeral and increasingly avid consumption; the convenience store becomes a work space with a complex but subsumed organization that hides the productive social relationship that sustains it. This article synthesizes an investigation that addresses the productive framework from the methodological and analytical resource of the sociotechnical configuration, concluding that the rise of these services is due to the successful conjunction of the sale of merchandise and financial services, which comes from a strategy of corporate business that dehumanizes its workers through extensive control, disqualification and constant evaluation that generates few possibilities for personal development.

Keywords: *convenience store, sociotechnical configuration, services, consumption.*

Introducción

Las tiendas de conveniencia son un esquema productivo de servicios que ha crecido de manera importante, principalmente en las ciudades, implantándose dentro de éstas, en zonas periféricas y en importantes vías de movilidad metropolitana. Su crecimiento se debe en parte a la estrategia de condensar en un mismo espacio la venta de mercancías y servicios financieros. Sin embargo, se desconoce el entramado social y organizacional que sustenta dicho servicio. Las relaciones que articulan de manera cotidiana la compra-venta en las tiendas de conveniencia producen entramados complejos, los cuales sobreponen las disposiciones y las interacciones diarias del trabajo, a través de una relación ampliada de poder ejercido por controles productivos como el tecnológico, la logística de entrega de mercancías, el cliente, los equipos de trabajo, los actores urbanos y la cultura del corporativo. Esta relación de servicio aparece subsumida por el proceso productivo y por el consumo. En términos de Marx (2005), se trata de una subsunción real, donde la cooperación de la fuerza productiva es unificada y dominada por el capital frente a trabajadores aislados que se vuelven sociales cuando entran en el proceso de trabajo (p. 23). Junto a ello, la relación productiva se amplía y ensombrece por el consumo, mostrándose espacialmente a través del sugestivo escenario donde están dispuestas las mercancías en el establecimiento para su atención, compra y dispendio: una atmósfera de promoción del consumo efímero que discrepa regularmente del entorno urbano popular y de los establecimientos

donde se pueden encontrar productos similares, pero sin la prontitud del trato al cliente. Así, las tiendas de conveniencia se caracterizan también por una tematización del establecimiento, centrada en marcas de corporativos y mercancías que invitan a un estilo de consumo cosmopolita.

El artículo expone de forma sintética una investigación de orden cualitativo centrada en analizar la relación productiva del servicio desde la propuesta configuracionista (De la Garza, 2018) a partir la Relación productiva del servicio como eje articulador, reconstruyendo los conceptos ordenadores: Estrategia de negocio, Bases tecnológicas, Organización, Relación laboral e Identidad figurativa. Con esto, se explican los vínculos entre dimensiones conceptuales que refieren a figuraciones productivas, que, en su conjunto, articulan la configuración sociotécnica.

El estudio concluye que el servicio productivo de las tiendas de conveniencia está articulado mediante vínculos estructurantes, configurados a partir de una estrategia de negocio que combina la venta instantánea de mercancías, servicios financieros y un intenso control de fuerza de trabajo sostenida por insumos de modelos productivos como Walmartización, McDonalización y logística de Justo a tiempo. Lo anterior es posible debido a una división social sexogenérica de los puestos de trabajo, a liderazgos patriarcales apoyados en familia, a lazos de amistad y vecindad, así como a una promoción de estilos de consumo predecibles y satisfactorios para el cliente debido a su inmediatez de compra.

Este entramado relacional productivo tiene una importante significancia en por lo menos tres aspectos. Primero, si bien se reconoce que es un esquema de negocio novedoso, ya que hay un creciente número de ubicaciones de estas tiendas en México, su singularidad no es reciente, pues refiere a la hibridación de modelos productivos de servicios previos con una división de trabajo basada en una cooperación subordinada al control tecnológico, a las marcas y a la cultura del corporativo. Segundo, su implantación en diversos territorios genera una competencia desfavorable para los establecimientos locales, ya que unifica en un mismo lugar actividades comerciales tradicionales como farmacias, panaderías, vinaterías, entre otras, junto a la venta de servicios financieros que inicialmente eran proporcionadas por los bancos comerciales. Esto ocasiona un cambio en distintas dinámicas del espacio urbano, cuyo origen proviene, principalmente, de las relaciones del proceso de trabajo y consumo al interior de estas tiendas, de manera que influye en el habitar y en la movilidad cotidiana, la arquitectura, el diseño y el paisaje de distintos espacios en y entre ciudades. Tercero, esta relación de servicio también incide en la construcción social de la ocupación de los mercados laborales locales, impacta tanto en las prácticas de consumo de sus habitantes como en los diversos oficios dedicados al comercio que entran en competencia con estas tiendas.

El artículo está estructurado en cuatro apartados. En el primero, de manera sucinta, se exponen las características teóricas generales de los modelos de producción de los servicios que

sirven como marco de análisis para caso de estudio. En el segundo se describe la ruta metodológica empleada. En el tercer apartado se exponen los resultados del análisis a través de los conceptos ordenadores. Y en el cuarto apartado de consideraciones finales se explicita la propuesta de la configuración sociotécnica para el caso de las tiendas de conveniencia.

El trabajo en las relaciones productivas de los servicios

El trabajo es el resultado de una actividad humana voluntaria realizada bajo tensión y dirigida hacia una finalidad (Neffa, 2015, p. 10). Esta actividad siempre está tanto situada como ejecutada dentro de un territorio en un lugar significativo para los intereses y fines de quienes lo ejercen, los cuales, fundamentalmente, deben ser el reproducir la vida, el bienestar, y la satisfacción de necesidades personales y colectivas. El trabajo como actividad social consiste en la aplicación de la fuerza de trabajo sobre distintos objetos, ya sean materiales o inmateriales, sobre la producción de un bien o servicio. Esto implica interacción entre personas, negociaciones y diversos intercambios.

Toda actividad productiva conlleva una acción creativa y la activación de la subjetividad de quien trabaja interactivamente con los demás, ya sean compañeros de trabajo, gerencia, clientes o los diversos sujetos que intervienen directa e indirectamente en cualquier producción. Sin embargo, la subjetividad de los trabajadores es influida por distintas presiones estructurales, por diversas condicionantes multiformes en las que el

control en el trabajo, de acuerdo con un modelo de producción (o imbricación de varios), emerge como relación social y política con algún tipo de consenso.

La gran diversidad de los nuevos modelos productivos emergió tras importantes cambios globales de normas, hábitos, actitudes políticas y culturales, a partir de 1970, en la transición del fordismo a la acumulación flexible (Harvey, 1995, p. 195). El posfordismo se adhiere a la pauta de las políticas neoliberales y debilitamiento de los Estados de Bienestar, los cuales, con diversos síntomas y distintas desigualdades crónicas, configuran la crisis actual, caracterizada por la necesidad de mayor flexibilidad. En ésta, los trabajadores menos calificados se ven condenados al desempleo, así como a la reducción de sus salarios y de sus prestaciones sociales. Lo anterior se vincula a la problemática del envejecimiento de la población e inestabilidad familiar, por lo que, ante el riesgo de pobreza, las familias deben absorber los riesgos que provienen del mercado de trabajo (Esping-Andersen, 2000, p. 12).

El cambio de la manufactura al trabajo en los servicios se caracteriza por la emergencia de procesos de producción más especializados, los acuerdos laborales flexibles, y el uso de la informática y la robótica que hacen la producción más rentable. La acumulación flexible, como parte de las relaciones capitalistas, se caracteriza tanto por jerarquías como por formas flexibles de acumulación de capital, subcontratación y deslocalización del trabajo, especialización, trabajo en equipo, privilegios para ciertos trabajadores

y sujeción para otros, gestión de la cadena de suministro y diseño asistido por computadora (Janoski y Lepadatu, 2014). La fuerza laboral es altamente diferenciada y el trabajo es temporal, sin representación colectiva y con identidades diversas que producen una multiplicidad de estilos de vida. Para los fines de este artículo, a continuación, se sintetizan los modelos productivos principales y vinculantes que sirven como insumos de análisis para el caso de estudio.

Entre los principales modelos de división del trabajo en los servicios está la McDonalización, cuya lógica se caracteriza por la gestión científica de la industria alimentaria, calculabilidad, eficiencia en la satisfacción del cliente, estandarización de la producción (predecibilidad) y control a través de tecnología no humana. Aunado a lo anterior, una dimensión también característica es la irracionalidad de la racionalidad, donde los lugares de trabajo y consumo (donde se labora y se come) se construyen como deshumanizantes (Ritzer, 2006, p. 37).

La Walmartización puede caracterizarse a través de cinco dimensiones principales: 1) Intensa presión de Walmart sobre los proveedores para que éstos ofrezcan los precios más bajos; 2) La producción de ubicaciones extraterritoriales con trabajadores temporales y bajos salarios; 3) Fuertes estrategias de evasión de sindicatos; 4) Ingresos con bajos márgenes, basados en un volumen operativo muy alto (Janoski y Lepadatu, 2014); y 5) Los códigos de familia y sentido de comunidad que, en términos culturales, sustentan el significado de lo corporativo y legitiman la unificación de

sus integrantes, pero, en lo concreto, reproducen la aceptación de los bajos salarios y las tácticas impositivas de presión sobre los suministradores y la ávida búsqueda de subsidios (Lichtenstein, 2006). Así, con un marco regulatorio laxo, intensidad laboral y un aparato panóptico; las prácticas cotidianas de los trabajadores, el salario, la jornada, la estabilidad, la seguridad y la equidad laboral son regularizadas y justificadas, a través del discurso de la excelencia a conveniencia de la empresa, así como de un abuso corporativo laboral con base en un control estratégico constante, desde el ingreso del trabajador a la corporación hasta su separación (Hernández, 2011, p. 266).

De acuerdo con Janoski y Lepadatu (2014), en un ejercicio analítico comparativo de ocho modelos de división del trabajo y de la síntesis de tres de ellos (Toyotismo, Nikeificación y Walmartización), el estandarte global de la división del trabajo internacional es el Toyotismo, que se caracteriza por la relación *lean production*, pues cumple con las siguientes dimensiones: fuerte flexibilidad en la fuerza laboral orientada a la producción; elaborados sistemas de inventario de Justo a tiempo; existencia de sólidos sistemas de trabajo en equipo; visión de largo plazo con base en fuertes organizaciones; sentido de comunidad; y ausencia de subcontratación.

El análisis del contraste entre estos modelos brinda una aproximación analítica y global acerca de las dimensiones similares y diferentes sobre los atributos generales con las que cuenta cada modelo de producción. Las síntesis entre algunos de ellos evidencian cierta homogeneidad, sobre

todo en sus estrategias de negocio, flexibilidad y organización del trabajo, pues los contextos socioeconómico, laboral y cultural estructurales proporcionan el plexo que alimenta la fuerza de sus relaciones. Sin embargo, las relaciones productivas, al ser imbricaciones de distintos contextos, tienen características y dinámicas propias, de acuerdo con sus espacios sociales, en los cuales se construyen mientras sobrepasan la mera distinción conceptual de los modelos. Por lo anterior, es necesario conocer las condiciones objetivas y subjetivas de la producción, la relación del servicio y sus vinculaciones con otros ámbitos sociales.

Tal como lo define De la Garza (2018a), la prestación de un servicio implica relaciones de producción, circulación y de consumo en un contexto tecnológico específico, con bases organizacionales propias, con una fuerza de trabajo determinada, relaciones laborales y culturas gerenciales específicas. En particular, en el sector de los servicios, los trabajadores interactúan con sujetos ajenos a la organización, llamados clientes. Esta relación puede ser cara a cara o facilitada por algún medio tecnológico. Aunado a lo anterior, los servicios están estrechamente conectados con la vida cotidiana, con el tiempo y el espacio en que se experimenta y habita. Se trata de la reproducción de la vida misma a través de las actividades del día a día, como el trabajo, el abasto, la escuela, etcétera (Lefebvre, 1972).

Al respecto, las tiendas de conveniencia se han convertido en una opción de consumo cada vez más demandada. Su creciente cobertura

permite una localización cada vez más ampliada y estratégicamente situada, al ubicarse en importantes trayectorias de movilidad en y entre ciudades. Estos establecimientos ofrecen a sus consumidores inmediatez y una amplia gama de servicios adicionales, tales como los financieros, los de compra de diversos artículos, de consumo de alimentos, de puntos de entrega, entre otros, lo que hace distinguir a estos establecimientos como espacios que combinan diferentes giros, pero con la misma fuerza de trabajo.

El presente estudio analiza las tiendas de conveniencia¹ considerándolos como ámbitos laborales donde se construyen relaciones de servicio, y como lugares significativos donde interactúan trabajadores y clientes, con una implícita temporalidad del servicio caracterizada por la reducción de tiempos en las interacciones de venta, compra y consumo en un entorno tecnologizado, además de cumplir una función como *corresponsales bancarios* (Luna, 2021).

Ruta metodológica

La investigación parte de la propuesta metodológica configuracionista (De la Garza, 2018) que busca explicar y comprender relacionalmente el plexo de relaciones que implican estructuras de diverso orden, siendo éstas cambiantes y procesuales, y que, de acuerdo con un problema concreto de investigación, se ligan junto a vínculos pertinentes de estudio, sean estos simbólicos, subjetivos, acciones o comportamientos de los sujetos sociales. Si se consideran los componentes de la configuración sociotécnica, como la estrategia

¹ Una tienda de conveniencia es el "establecimiento con menos de 500 m² [de superficie], con un horario comercial superior a las 18 horas [algunas llegan a ser de 24 horas] y un período de apertura de 365 días al año" (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [ANTAD], 2010, p.175).

de negocios, la relación laboral, la organización del trabajo, el nivel tecnológico, el perfil de la mano de obra, las culturas laborales y gerenciales (De la Garza y Hernández, 2017, p. 27); se operacionalizaron cinco conceptos ordenadores: 1) Estrategia de negocio, 2) Bases tecnológicas, 3) Organización, 4) Relación laboral e 5) Identidad figurativa. Los conceptos se relacionaron a través del eje articulador Relación Productiva del Servicio, en tres niveles de análisis, priorizando el análisis empírico y cualitativo al último de ellos:

- Macro: Sistema Financiero Mexicano
- Meso: Tiendas de conveniencia en México
- Micro: Cadena de tiendas de conveniencia de estudio en la Zona Metropolitana de Querétaro

Lo anterior permite operar de manera heurística la lógica de investigación que identifica y analiza las conexiones entre campos y niveles de realidad, así como la combinación de entramados sociales del trabajo cotidiano en las tiendas, el abasto de bienes de consumo básico, las operaciones financieras, el consumo y las identidades de los trabajadores.

El universo de estudio lo conforman los trabajadores de las 520 sucursales localizadas en la Zona Metropolitana de Querétaro (ZMQ) de la cadena de tiendas de conveniencia estudiada. La muestra se conformó con los trabajadores de ocho sucursales (dos sucursales de cada uno de los cuatro tipos de tienda)². El estudio de carácter cualitativo se apoyó en el muestreo teórico de Strauss y Corbin (2002), en el muestreo de espacios y escenarios (Sandoval, 1996) y en la representatividad basada

en valores, creencias y motivaciones (Monje, 2011), como criterios de aproximación a la realidad. De esta manera, la muestra se compone de 20 trabajadores de sucursales, seis ejecutivos de dos instituciones bancarias, tres ejecutivos de la empresa de cadenas de conveniencia y un especialista en programación de sistemas informáticos. Con el fin de contrastar y complementar la información, se incluyen a 51 personas entre clientes y usuarios frecuentes.

Los datos fueron obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas y observación situada para comprender la interrelación sujeto-objeto (Alcover de la Hera *et al.*, 2015). Esta información fue, además, contrastada y ampliada por otras técnicas, a través de la consulta de archivos, datos estadísticos oficiales y referencias hemerográficas. Para el caso de la información de clientes y usuarios, se aplicó un cuestionario.

Apartado analítico

Con base en la operacionalización de los cinco conceptos ordenadores indicados, se reconstruyeron dimensiones para cada uno de ellos, de acuerdo con los datos construidos en trabajo de campo. A continuación, se exponen de manera sintética las dimensiones conceptuales y los vínculos entre ellas.

El primer concepto ordenador, *Estrategia del negocio*, se constituye a través tres elementos: 1) El uso de herramientas tecnológicas que racionalizan la distribución de productos y servicios, hábitos de consumo, frecuencia de reabastecimiento, mientras que permiten el diseño espacial de la sucursal, privilegiando el piso de venta sobre los almacenes; 2) El reabastecimiento a tiendas basado

² Los tipos de tienda van a acorde a la ubicación y al nicho de mercado objetivo: zona habitacional, zona comercial, gasolineras y carretera, y al interior de empresas o escuelas (Luna, 2021).

en el concepto de *centros de distribución*, lo que permite abatir costos de logística; 3) El precio de venta, el cual busca ofrecer precios competitivos (considerando sus ventajas competitivas como rapidez, presencia, etcétera), dependiendo del artículo o servicio que se ofrezca.

Dentro de esta *Estrategia del negocio*, es indispensable contar con valores socializados de cooperación que unifique la fuerza productiva, como la cercanía al cliente, la diversidad de productos y servicios que se ofrecen bajo un mismo techo y la rapidez con la que se realiza la adquisición del bien o servicio, incluyendo el proceso de cobro. Así, el negocio busca posicionarse en la preferencia del público consumidor, debido a lo práctico que resulta esta operación en su vida cotidiana³.

Además, la *Estrategia del negocio* se basa en el estricto estudio de mercado, con el fin de ubicar sucursales nuevas, considerando características sociodemográficas, hábitos de consumo de las personas, movilidad motorizada o a pie, densidad habitacional y actividades comerciales. La ubicación se coloca como prioridad sobre la propiedad del inmueble por parte de la tienda de conveniencia, lo cual da origen a un mercado inmobiliario particular. En éste, la capacidad de negociación de la empresa impone sus condiciones como arrendatario sobre el arrendador, en especial la duración del contrato como no forzoso y la desocupación del propio inmueble.

Como ya se mencionó, existen cuatro tipos de tienda de acuerdo a fines propios. Con este criterio se definen la cantidad de artículos y el cuadro de servicios que se ofrecen, bajo el

esquema de propiedad de la empresa y no por franquicias. Aunado a esto, en lo que respecta a los proveedores de los bienes y servicios que la empresa ofrece, se aplica un estricto protocolo de negociaciones. De esta manera, hay dos tipos de proveedores: aquéllos a nivel nacional y los proveedores locales. Respecto a los servicios financieros, la negociación parte de la necesidad de las instituciones financieras, quienes acuden a la figura del *corresponsal bancario* (Luna, 2021), así como a empresas o dependencias de gobierno nacionales, estatales o municipales.

Parte esencial de la operación de la tienda es el control. Por un lado, se lleva un protocolo de operación a través de 20 estándares operativos, 16 de ellos revisados de manera diaria. Por otro lado, el sistema informático registra las operaciones de venta e inventarios en tiempo real, al mismo tiempo que va indicando las actividades a cada uno de los trabajadores de la tienda. Debido a la contraseña de cada trabajador, es posible conocer qué operaciones realiza al día. Otro indicador clave es la evaluación del desempeño de la sucursal, la cual debe cumplir con los diseños y arreglos de los mostradores y la mercancía correspondientes. Debido a que se trata de una empresa del sector de los servicios, la calidad merece una atención especial, deben utilizarse técnicas tales como el cliente misterioso (empleados encubiertos que se hacen pasar por clientes), o evaluaciones mediante las compras de monitoreo que realizan los mismos empleados administrativos de la empresa.

³ Si se considera que la vida moderna se caracteriza por la alta movilidad en las áreas urbanas y por un consumo de tiempo mayor empleado en el desplazamiento.

El segundo concepto ordenador, *Bases tecnológicas*, se trata de una plataforma tecnológica a través de la cual toda la operación de la sucursal se interconecta con la oficina matriz de la empresa, con los proveedores y con las instituciones bancarias con la que trabaja como corresponsal. Con base en una interfaz a través de Internet, la organización trabaja como un sistema en red, controlando así la operación en tiempo real a partir de un sistema tipo *Enterprise Resources Planning* (ERP por sus siglas en inglés) o Planificación de Recursos Empresariales, capaz de centralizar toda la información administrativa (recursos humanos, materiales, finanzas) permitiendo un control total.

El tercer concepto ordenador, *Bases organizacionales*, consiste básicamente en la fuerza de trabajo que se conforma con tres puestos de trabajo: 1) un líder de tienda, 2) uno o varios encargados/cajeros y 3) uno o varios ayudantes de piso, según el tamaño y el tipo de tienda, así como horarios, el equipo no es mayor a 6 personas. Respecto al modelo productivo, las tiendas de conveniencia funcionan bajo una base similar a la llamada Walmartización, pero aplicado racionalmente a su contexto, acorde al volumen de productos, a la superficie del establecimiento, los puestos de trabajo, las formas de contratación y el flujo de desplazamientos en la zona urbana.

Como todo proceso productivo de servicios, éste se ha construido a través de la hibridación de varios de los modelos, aquí identificada como configuración sociotécnica con conexiones diversas, donde en su conjunto todas operan con distinta coherencia y fluctuación, pero jugando y

contribuyendo al amplio control sobre el trabajo. Se identifican elementos taylorizados, walmartizados y mcdonalizados; ejemplo de ello son los elementos de evaluación de tiempos y movimientos de la fuerza de trabajo, la racionalización del espacio y el tiempo como criterio en la distribución de productos al interior de la tienda, la división y la fragmentación de tareas que reducen la autonomía en el trabajo.

Por otra parte, hay una separación entre el trabajo manual y el intelectual respecto a los trabajadores de tienda y los trabajadores administrativos respectivamente⁴. Los trabajadores en tienda suelen ser polivalentes y de baja calificación, predominan las actividades de acomodo y cobro, rotación de turnos (incluso de sucursales); hay un líder de equipo con distintas cualidades de liderazgo enfocadas al cumplimiento del servicio; los productos que se ofrecen son de bajo costo y consumo masivo; también hay módulos de comida rápida. Como en todo servicio, hay una amplia participación del cliente en el proceso, y el contacto cara a cara con el trabajador se da a través de frases estereotipadas y protocolos de servicio cuidadosamente controlados.

En cuanto al concepto ordenador de las *Relaciones laborales*, el perfil de la fuerza de trabajo está unido a la empresa a través de dos modalidades. La primera, consiste en un grupo formado por empleados propios de la empresa, y la segunda, en un grupo de trabajo compuesto a partir de un líder que conforma su propio equipo. Como consecuencia, los procesos de reclutamiento y selección recaen en la empresa o en el líder

⁴El trabajo en tienda está prácticamente diseñado por el personal administrativo, mientras que el personal operativo sólo ejecuta las acciones y los procedimientos ya diseñados.

respectivamente, pero siempre en pro de una actitud de servicio al cliente. Actualmente, se ha privilegiado el reclutamiento interno, ya que este personal va siendo promovido para ir ocupando puestos superiores en oficinas administrativas. La contratación también es diferente, ya que, por un lado, la empresa contrata a su grupo y, por el contrario, es el líder quien, como persona física con actividad empresarial, contrata a su grupo.

La capacitación y el entrenamiento son de suma importancia. Una vez asignados los trabajadores a las sucursales, los equipos llevan un proceso continuo de capacitación en la tienda asignada, a través del propio sistema informático, donde los temas recurrentes tienen que ver con el puesto de trabajo en específico, o sobre Protección Civil y el refuerzo de la cultura organizacional. Los salarios y prestaciones dependen del puesto de trabajo y de la modalidad de contratación, pero en ambos casos se trata de un sueldo fijo bajo, más comisiones y bonos por productividad, tanto individual como por desempeño general de la sucursal. Las prestaciones son las de ley.

Un diferenciador importante hacia la fuerza de trabajo consiste en el llamado "plan de vida y de carrera", sin importar si son empleados propios o por equipos del líder. La empresa cuenta con sus propios centros de estudio, con el fin de que sus trabajadores puedan realizar estudios de preparatoria o de licenciatura centrados en la administración, en los recursos humanos y en el marketing. La propuesta busca que los trabajadores puedan seguir una preparación académica que les permita escalar en los puestos administrativos de oficina.

La cultura organizacional está centrada en la satisfacción del consumidor, en sus necesidades de abasto de mercancías y servicios financieros con rapidez y en una visión que, de acuerdo con su discurso, posiciona a la empresa como líder en Latinoamérica. Sus valores están orientados en la búsqueda de la atención y satisfacción instantánea de consumo de mercancías y servicios que demanda el cliente (contrario a la relación de servicio que un consumidor puede tener en un supermercado o pequeño establecimiento de abasto que está sujeto a la disponibilidad de productos). Con esto, la empresa encausa los valores de autorrealización personal, trabajo en equipo, innovación y capacidad de servicio hacia la complacencia del hedonismo consumista reiterado y dispuesto a regresar pronto por un servicio o mercancía cotidiano o imprevisto.

El último concepto ordenador, *Identidad figurativa*, manifiesta las relaciones básicas de identificación, vinculación, reconocimiento y pertenencia al ámbito laboral. Si bien los perfiles de las y los trabajadores son diversos, en su mayoría declaran que buscan empleos considerados fáciles, de rápido acceso, flexibles y temporales, aspectos que consideran ventajosos a comparación de otros trabajos. Existen diferencias sexogenéricas entre hombres y mujeres que trabajan en las sucursales. Los varones (en especial los jóvenes) permanecen por temporadas cortas, a diferencia de las mujeres, pues tienden menos a la rotación y búsqueda de mayor estabilidad. Los primeros tienen mayor disposición a laborar en tiendas que estén a una mayor distancia de su vivienda, aceptan rotación

de turnos y la empresa les atribuye mayores competencias relacionadas con el manejo de sistemas y actividades que demandan fuerza física. Por el contrario, las mujeres buscan tiendas más cercanas a sus domicilios en horarios que no sean nocturnos y tienen menor disposición a la rotación de turnos debido a responsabilidades familiares. La empresa les atribuye mayores competencias debido al orden, pulcritud y responsabilidad con que desempeñan su actividad y el trato hacia los consumidores (Luna y Rovelo, 2023, p. 16).

Las identidades de las y los trabajadores se configuran, por una parte, a través de una mediación sexogénica, y por otra, mediante una relación de acuerdo con la edad. De manera general, las mujeres ejecutan en la relación de servicio un trato más atento hacia el cliente, con mejor presentación, pulcritud e interacción más gentil hacia el consumidor. Los hombres ejercen su actividad de servicio de manera más pasiva, más práctica e incluso pudiera ser hasta indiferente. De acuerdo con las cifras de la empresa, aproximadamente 60% de su personal son mujeres, lo que muestra la flexibilidad del empleo en este tipo de comercios que, junto con la cierta estabilidad que se ofrece, contribuye a que sean las mujeres quienes predominen en número en las instituciones educativas de la empresa.

Por lo anterior, la figuración de la identidad laboral se caracteriza por una relación subalternizada por un control ampliado que busca ser total a través de la evaluación informática en tiempo real, del control del líder e integrantes del equipo de trabajo y del control de premura en

el servicio por parte del cliente. La resistencia emerge ante la presión de estas vigilancias y condicionantes, generando estrategias que buscan reducir la intensidad de la dinámica productiva al cerrar momentáneamente la caja e indicar al cliente la suspensión temporal de los servicios informáticos⁵, así como la generación de ambientes de trabajo más gratos para los trabajadores (poner música propia y dedicación a actividades personales) ante la disminución de clientes, y el impedimento de su entrada a la tienda en el horario nocturno.

Así, la figuración de la identidad, que manifiesta acciones de resistencia ante un control total en tiempo real de todas las actividades en tienda, también retroalimenta las prácticas de cumplimiento de tareas y de sobrellevar el empleo. Ésta se configura a través de los vínculos de amistad, vecindad y familiares de los equipos de trabajo con liderazgos generalmente patriarcales, donde la responsabilidad en el trabajo se imbrica con el deber en la familia, enmarañando los vínculos de amistad, afecto, apego, deber, respeto y cuidado entre sus integrantes. Relación que facilita el control en el proceso de trabajo a beneficio de la empresa.

Consideraciones finales

Las tiendas de conveniencia en México son un esquema organizacional y productivo, cuya clave de éxito ha sido conjuntar, mediante una división del trabajo caracterizada por un intenso control tecnológico, social e ideológico, dos sectores clave en la economía: el comercio al menudeo y los servicios financieros. Esta estrategia ha influido en distintos ámbitos de la sociedad, por lo cual ha

⁵ Como el de recargas telefónicas; pago de servicios de luz, agua, impuestos; depósitos, envío y cobro de transferencias; entre otras. Es común y ya generalizada la expresión: "No hay sistema", donde el trabajador busca ralentizar el flujo de trabajo abreviando las solicitudes del cliente a la adquisición de mercancías físicas en tienda.

generado un número creciente de locales ubicados en diversos territorios. Bajo un mismo espacio y sobre una eficiente plataforma tecnológica, los trabajadores ejecutan, en la relación del servicio, operaciones de venta de bienes de consumo y de servicios financieros. Lo anterior se lleva a cabo en un esquema de trabajo que facilita su ejecución, pero inhibe la capacidad creativa e imaginativa por el control y la evaluación constante, los cuales reducen la actividad productiva a expresiones simples y subordinadas a la plataforma tecnológica. Esta situación reproduce bajas cualificaciones que no necesitan altos grados de escolaridad, aunque el proceso esté altamente informatizado. Las responsabilidades exigen de los trabajadores un dominio ágil de las actividades manuales de cobro de mercancías y servicios, una rendición de cuentas clara sobre los ingresos de la tienda y una actitud de servicio gentil pero efímera.

Si se consideran los conceptos ordenadores presentados, puede hacerse una aproximación a la configuración sociotécnica de este tipo de servicio, tomando en cuenta que existe una hibridación de lógicas con algunos otros modelos productivos. Éstos se construyen como relaciones sociales de servicio articuladas por los procesos financieros, por la plataforma tecnológica y la venta al menudeo. Las condicionantes espaciales y mediaciones culturales propias de las tiendas de consumo impactan en los estilos de vida y del trabajo, produciendo pautas claras sobre su racionalización, la cual está orientada a la eficiente satisfacción del cliente, a la estandarización de la producción y al control a través de tecnología no humana.

Si bien cada espacio de trabajo puede tener connotaciones distintas acordes con sus estilos de liderazgo, sus significaciones del trabajo y del consumo, afirmamos que existe un control informatizado que marca la pauta de la cotidianidad. Esta relación social productiva la identificamos como una configuración caracterizada por un control informatizado total, que busca ser determinante en cada aspecto del proceso de trabajo y en las prácticas de consumo. En esto hay un discurso de calidad total apoyada en una base tecnológica amigable, fácil de usarse, al mismo tiempo que una organización walmartizada, pero con componentes taylorizados y mcdonalizados; junto con otra superficie social que descansa en una división sexogenérica con liderazgos autoritarios y patriarcales alimentados por las relaciones familiares, de amistad y vecindad en un servicio redundante de interacción sucinta con los clientes. Además, las tiendas de conveniencia cumplen un papel en el sector financiero. En su calidad de corresponsables bancarios, contribuyen al crecimiento de las instituciones financieras y al incremento de usuarios, ya que la flexibilidad de horarios de la tienda, la presencia en distintas localizaciones y la tecnología de las comunicaciones permiten atender a diversos perfiles de clientes, ofreciendo un amplio y creciente abanico de servicios y productos.

Por lo anterior, a manera de aproximación, y con base en las relaciones productivas más intensas de las tiendas de conveniencia, se identificó la configuración sociotécnica productiva y circulatoria como la pequeña tienda de autoservicio

walmartizada, mcdonalizada y articulada con logística de *Justo a tiempo*, implantada estratégicamente en competencia inequitativa con las economías locales. Ésta aprovecha las ventajas corporativas, los controles informatizados para la venta de diversos productos y servicios financieros, así como el control del trabajo estandarizado con relaciones laborales precarizadas e informales. Su cultura corporativa reproduce un sentido de cooperación colectiva para soportar el trabajo, pero individualizante en términos de crecimiento personal y laboral. Se consideró que esta relación productiva junto con la venta de mercancías y servicios financieros son, en importante medida, lo que explica el auge y la propagación de las tiendas de conveniencia (aunque en este caso sólo se ha estudiado un corporativo). Sin embargo, esto es posible también debido a la competencia directa de estas tiendas con las tiendas de abarrotes convencionales, cuyo impacto genera cambios de relaciones de consumo en los habitantes de los espacios populares y la desaparición de oficios dedicados al comercio.

Referencias bibliográficas

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>

Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [ANTAD]. (2010). El bicentenario del comercio en México. <http://www.antad.net/1/ElBicoenMe/#/1/zoomed>

De la Garza, E. (2001). La Epistemología Crítica y el concepto de Configuracionismo. *Revista Mexicana de Sociología*, 63(1), pp. 109-127. <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/articulos/configuraciones.pdf>

De la Garza, E. (2018). *La metodología configuracionista para la investigación social*. Universidad Autónoma Metropolitana/ Editorial Gedisa.

De la Garza, E. (2018a). *Configuraciones productivas y circulatorias y Trabajo no clásico en los servicios*. <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/Cursos/TeoriaReestru2/ModProdServs.pdf>

De la Garza, E. y Hernández, M. (Coords.). (2017). *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina*. UAM-L/Miguel Ángel Porrúa.

Esping-Andersen, G. (2000). *Fundamentos sociales de las economías postindustriales*. Editorial Ariel S.A.

Harvey, D. (1995). *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Amorrortu Editores.

- Hernández, Y. (2011). El enfoque teórico-metodológico del configuracionismo aplicado al análisis del proceso de decisión de las estrategias empresariales. *Revista Digital Universitaria*, 12(12). <http://www.revista.unam.mx/vol.12/num12/art126/art126.pdf>
- Hernández, J. (2011). Trabajo e Identidad entre los trabajadores de Walmart. En E. De la Garza (Coord.), *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*. Tomo I. Plaza y Valdés/UAM-I. México.
- Janoski, T. y Lepadatu, D. (2014). *Dominant Divisions of Labor: Models of Production that have transformed de World of Work*. Palgrave MacMillan.
- Lichtenstein, N. (2006). *Wal-Mart. El rostro del capitalismo del siglo XXI*. Editorial Popular.
- Lefebvre, H. (1972). La burguesía y el espacio. En C.A. De Mattos y F. Link (Eds.), *Lefebvre revisitado: capitalismo, vida cotidiana y el derecho a la ciudad* (pp. 19-34). RIL Editores/Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales. <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/67444?prev=bf>
- 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]. <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/2899>
- Luna, E. y Rovelo, N.C. (2023). *Las identidades de las trabajadoras y trabajadores en las tiendas de conveniencia* [Manuscrito presentado para publicación]. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Marx, K. (2005). *La tecnología del Capital. Subsunción formal y subsunción real del proceso de trabajo al proceso de valorización (Extractos del Manuscrito 1861-1863)*. (Bolívar Echeverría, Selección y Traducción). Ítaca.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa—Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.
- Neffa, J.C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio*. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales. CEIL-CONICET.
- Ritzer, G. (2006). *La McDonalización de la Sociedad. Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*. Editorial Ariel S.A.
- Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquía.