

**Grupo 8: descentralización productiva y terciarización:  
sus efectos sobre los procesos y relaciones de trabajo**

**Heterogeneidad y precariedad laboral en el sector comercio. Una mirada  
sobre las relaciones laborales en el subsector shopping center<sup>1</sup>**

**Luisina Radiciotti**

Becaria AGENCIA - Sede de trabajo IIGG; Docente UNLaM  
luisinaradiciotti@yahoo.com.ar.

**Lucila D'Urso**

Docente UBA  
lucilafdurso@gmail.com

**Introducción**

La instauración de los *shopping centers*<sup>2</sup> en la Argentina, iniciada en la década de los noventa, provocó importantes efectos en diversas esferas de nuestro país; en tanto “innovaciones” que alteraron ciertas costumbres y pautas culturales de los consumidores. Especialmente, nos interesa destacar el impacto que estas nuevas modalidades de trabajo, consumo y de organización empresarial provocaron en las condiciones laborales de los trabajadores que se desempeñan en estos establecimientos. Lo cual se manifiesta, por ejemplo, en jornadas laborales flexibles, la desaparición del descanso dominical y los feriados nacionales; la presencia de un empleador indirecto para los trabajadores y la convivencia en un mismo espacio físico de actores heterogéneos y múltiples actividades (Batalláñez, 1996; Layún, 1998; Radiciotti y D'Urso, 2010). En cuanto al perfil de los trabajadores insertos en este sector del mercado, una de las principales características del comercio minorista es que su mano de obra es relativamente joven y predominantemente

---

<sup>1</sup>Esta investigación forma parte del proyecto “Crisis del consenso neoliberal y acción sindical en la Argentina. Viejas y nuevas formas de organización de los trabajadores: heterogeneidades sectoriales” PICT-AGENCIA 2007, N° 1672. GR: Dra. Cecilia Senén González. Dra. Andrea Del Bono.

<sup>2</sup>En el presente trabajo se utilizan los términos *shopping center* y centros de compras como sinónimos.

femenina. Se trata, a priori, de un sector con salarios reducidos, asociados a un nivel relativamente bajo de formación de la fuerza de trabajo. Una parte importante de los trabajadores tiene contratos temporales y esa situación se perpetúa durante mucho tiempo. En consecuencia, suele producirse una gran rotación de personal y los trabajadores a menudo pasan de una empresa minorista a otra. En el sector comercio, el empleo que podría considerarse atípico en otras industrias ha alcanzado cierto grado de aceptabilidad (OIT, 2003).

Teniendo en cuenta estos datos y a partir de un estudio preliminar que nos permitió un primer acercamiento al subsector *shopping center*, hemos tomado conocimiento no sólo de la magnitud y relevancia que el subsector tiene en la economía argentina<sup>3</sup>, sino también de la cantidad de trabajadores y heterogeneidad de actividades y tareas que operan en un mismo establecimiento físico. Del análisis de diversos datos relevados, hemos observado que en ese subsector coexisten algunas de las problemáticas presentes en el actual mercado laboral argentino: subcontratación, flexibilidad y precarización laboral. En este sentido, y como para avanzar en una línea de investigación más amplia que considera al sector mercantil en general, en el actual trabajo depositamos nuestra mirada sobre el complejo entramado de relaciones laborales que en el subsector centros de compras opera. Estas relaciones presentan cierto grado de debilitamiento a causa de diversos factores: pluralidad de actividades económicas, empleadores, perfil de trabajadores y modalidades contractuales “atípicas y/o precarias” que conducen a una multiplicidad de situaciones heterogéneas de

---

<sup>3</sup> Según Blaksey, (2009), el mercado de *shopping centers* presenta un crecimiento del 30% en los últimos 5 años y registra, a su vez, el 20% de participación en el comercio minorista. <sup>3</sup> Según datos del Indec (Encuesta de Centros de Compras, abril 2011) durante el mes de marzo de 2011, las ventas totales de 34 centros de compras ubicados en Ciudad de Buenos Aires y en 24 partidos de la provincia de Buenos Aires sumaron \$1.093,7 millones, lo que representa un incremento del 33,4% respecto al mismo mes del año anterior. A su vez, cabe destacar que el sector comercio registra, en la actualidad, 11,2 mil puestos de trabajo en el sector formal; lo que representa el 1% sobre el total de puestos registrados según sectores de actividad (Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS; 2011). Según Blaksey, (2009), el mercado de *shopping centers* presenta un crecimiento del 30% en los últimos 5 años y registra, a su vez, el 20% de participación en el comercio minorista.

trabajo que difieren de la modalidad regular de contratación y del trabajo compartido y concentrado en un determinado establecimiento. Puntualmente, hacemos referencia a la fragmentación del colectivo de trabajadores y a la posibilidad de establecer una identidad colectiva.

Como una segunda instancia de nuestra etapa exploratoria y descriptiva del subsector centros de compras, en esta ponencia nos propusimos realizar una caracterización más detallada del escenario donde interactúan los actores de las relaciones laborales y un primer acercamiento a los propios actores sociales. Lo particular en este caso; además de la ya mencionada coexistencia de empleadores, trabajadores y actividades/servicios; es la presencia de un empleador indirecto que determina ciertos requisitos vinculados con la organización del trabajo. En este sentido, estamos frente a una novedosa organización empresaria que implica, sin duda, una exigencia para las organizaciones sindicales; las cuales deberían adoptar nuevas estrategias de representación para fortalecer aquellos lazos que se encuentran debilitados ante tal contexto organizacional (Radiciotti y D'Urso, 2010). Para abordar tales objetivos, la presente ponencia propone identificar algunos de los actores que operan en este escenario y los vínculos que entre ellos se generan a través de datos primarios relevados en entrevistas a trabajadores y propietarios de locales de centros de compras y datos secundarios provenientes de fuentes tales como la Encuesta de Centros de Compras del INDEC –abril 2011- e información otorgada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y cámaras empresariales del subsector; entre otras.

### **Los *shopping centers* como escenario de una novedosa organización del trabajo**

A pesar de la relevancia que el sector mercantil tiene en la economía argentina<sup>4</sup> (tendencia que también se vislumbra a nivel mundial), este sector que ha presentado grandes transformaciones en cuanto a la composición de sus trabajadores, las formas

---

<sup>4</sup> El sector comercio produce el 64% del PBI y su convención colectiva de trabajo engloba a 1.003.000 trabajadores (Fernandez Milmanda, 2010)

empresariales y los procesos de trabajo que en él se generan, ha sido poco estudiado por la literatura en general. En este marco, y como se ha mencionado en nuestra introducción, durante la década del 90 se inicia un auge de los denominados *shopping centers*<sup>5</sup> que no sólo genera un cambio en la modalidad de compra de los argentinos, sino también una nueva forma de trabajo que impacta directamente en las condiciones y relaciones laborales del mercado actual. Este auge ubica al subsector bajo análisis en un lugar relevante de la economía argentina, donde no sólo se ofrece variedad de productos y servicios, sino también se conforman espacios de producción que actúan como espacios sociales (Scott, 1994; citado por González R., 2010). En éstos, generalmente, los usuarios encuentran seguridad, status, aislamiento y esparcimientos en un clima templado, con una infraestructura e instalaciones en muy buen estado de limpieza y en armonía visual (OIT, 1999). No obstante, este aparente confort del que gozan los clientes implica otra mirada que se apoya sobre las condiciones laborales, los procesos de trabajo y sobre los vínculos que en estos espacios productivos se generan.

Esta nueva organización presenta un espacio en el cual existe un local central común donde los trabajadores se encuentran ante un empresario indirecto que determina, como administrador, la constitución de algunas de sus condiciones de trabajo: una mayor flexibilización horaria, la estipulación de márgenes de facturación mínima mensual<sup>6</sup>, la determinación de ciertas cuestiones de estilos que apuntan a “un mejor servicio” y a respetar una imagen institucional propia de cada centro de compras. Sin embargo y en función de las entrevistas realizadas, los trabajadores no darían cuenta de la co-existencia de diferentes empleadores sobre sus organizaciones y procesos de trabajo –este punto es

---

<sup>5</sup> Según el INDEC (2005) los centros de compras implican “un novedoso formato de comercio minorista que ofrece un muy extenso surtido de productos y servicios dentro de un espacio ambiental contenido en un diseño arquitectónico que proporciona comodidad y seguridad a los concurrentes”. El comercio minorista está relacionado con la venta como última etapa del proceso de distribución de mercancías. Abarca a aquellos establecimientos que prestan el servicios de vender mercancías en pequeñas cantidades al público en general sin realizar transformaciones sobre los productos que comercializan (OIT, 2003).

<sup>6</sup> Según datos aportados por locatarios de Alto Palermo Shopping y Solei Factory, la facturación mínima requerida mensual es de \$50.000.

mayormente desarrollado a lo largo de este trabajo-; lo cual nos presenta un interrogante sobre el real conocimiento que los actores sociales tiene del escenario donde interactúan en su ámbito de trabajo.

Es tanta la importancia que este subsector ha adquirido en los últimos tiempos en nuestro país que el INDEC elabora mensualmente una encuesta específica denominada “Encuesta de Centros de Compras”. Ésta releva mensualmente la totalidad de las empresas determinadas como *shopping centers* que desarrollan su actividad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el conurbano bonaerense. Los datos relevados en ella refieren a temas tales como: evolución de las ventas a precios corrientes y constantes, cantidad de locales, área bruta locativa, cantidad de salas cinematográficas y espectadores por sala, personal ocupado por las administraciones, tamaño y facturación promedio de los locales (INDEC, 2005). Con la finalidad de realizar un relevamiento más exhaustivo, hemos considerado la encuesta del mes de abril del año 2011 y, a su vez, hemos consultado de diversas fuentes secundarias y primarias (entrevistas con empleadores –locatarios de locales dentro de centros de compras- y trabajadores), datos sobre la composición de estos lugares; en tanto cantidades de centros de compras y locales, diversas actividades económicas y servicios que se desarrollan, superficies de cada centro de compra, cantidad de trabajadores que desempeñan sus funciones; entre otros.

La encuesta del INDEC releva 34 centros de compras; 17 de los cuales se encuentran ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 17 en el conurbano bonaerense (repartidos en 24 partidos del GBA)<sup>7</sup>. Cada uno de estos establecimientos se encuentra conformado por una gran cantidad de locales comerciales<sup>8</sup>, cuyas actividades corresponden a distintos rubros y servicios. De los 2.853 locales contabilizados en los 34

---

<sup>7</sup> Los 24 partidos de la Provincia de Buenos Aires son: Almirante Brown, Avellaneda, Berazategui, Esteban Echeverría, Ezeiza, Florencio Varela, General San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, La Matanza, Lanús, Lomas de Zamora, Malvinas Argentinas, Merlo, Moreno, Morón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, San Miguel, Tigre, Tres de Febrero y Vicente López (INDEC, 2005).

<sup>8</sup> En Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 13 de los 17 centros de compras tienen menos de 100 locales, y los cuatro restantes más de 100 locales. En los 24 partidos de la provincia de Buenos Aires, 11 de los 17 centros de compras tienen menos de 100 locales y los restantes, más de 100 locales (INDEC, 2011).

establecimientos relevados; el 91,8% desarrolla actividades de venta minorista; el 1,9% restante corresponde al rubro “otros”, y se conforma por diversas actividades relacionadas, generalmente, a la prestación de servicios: como por ejemplo, estudios jurídicos y consultorios médicos; y el 6,3% restante está inactivo (disponible para alquilar o en reformas). Una situación similar se observa al analizar el área bruta locativa total de los 34 centros relevados. En efecto, de un total de 548.323 m<sup>2</sup>, está en condición de activo con volumen de ventas disponible el 92,5%, el 1,5% corresponde al rubro otros en tanto que el 6% está inactivo especialmente por reformas o por destinarse a alquiler. Por su parte, la Cámara Argentina de Shopping Centers (CACS) determina que, en términos de metros construidos, la superficie cubierta total de los establecimientos asociados a ella totaliza 2.800.000 metros cuadrados, cifra que responde a 4800 locales comerciales, 1350 stands y 600 locales gastronómicos, los que son visitados por un flujo mensual de 31 millones de personas, aproximadamente; generando fuentes de trabajo a más de 40.000 personas en forma directa y tres a cuatro veces más en forma indirecta. Si bien la distribución mencionada por esta cámara empresarial se concentra en un 50 por ciento en la ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, cada vez hay mayor cantidad de proyectos en distintas ciudades del interior.

De los datos cuantitativos antes mencionados se desprende que las distintas actividades que coexisten en los centros de compras reflejan que los locales comerciales son la actividad con mayor nivel de ocupación; de 21.228 trabajadores informados por el INDEC, el 79,6% se emplea en venta minorista, seguido por las tareas administrativas (6,6%), de vigilancia (7,7%), tareas de limpieza (4,6%) y, otras tareas (1,4%). Sobre este punto nos interesa destacar la subcontratación que presenta el universo de estudio. Dado que sólo el personal administrativo depende de la administración central del local; los trabajadores que realizan tareas de vigilancia y limpieza dependen de empresas terciarizadas que prestan servicios al establecimiento central. Estos datos nos muestran que la mayor cantidad de trabajadores que desempeñan sus funciones dentro del

establecimiento no son empleados directos del centro de compras, sino que se trata de empleados de locatarios y de actividades terciarizadas (vigilancia y limpieza). Esta diversidad en la relación contractual pone en evidencia la coexistencia de un elevado número de personal respondiendo a distintos empleadores, representados por diferentes asociaciones sindicales pero compartiendo un mismo establecimiento y un mismo empleador indirecto (Radiciotti y D'Urso, 2010). En esa línea, también resulta interesante mencionar otras actividades y/o servicios que se desarrollan dentro de los *shopping centers* y complejizan la heterogeneidad que venimos manifestando: salas cinematográficas<sup>9</sup>, restaurantes y locales de *fast-food*, servicio de cochera/estacionamiento y en algunos casos, tiendas anclas de gran magnitud que presentan características particulares –Falabella, hipermercados, Blaisten, Easy, bingos, zona de juegos para niños, entre otras-.

Los centros de compras que desarrollan sus actividades en Capital Federal y Gran Buenos Aires son representados por una cámara empresarial a nivel nacional: la Cámara Argentina de Shopping Centers (CASC). Ante el auge de este subsector en la Argentina, la CASC se constituye, en el año 1990, como una entidad sin fines de lucro que representa los centros comerciales (CASC, 2011) A su vez, la CASC es miembro de la Cámara Internacional de Shopping Centers (ICSC); organismo internacional fundado en el año 1957 como asociación global de mercado de la industria de centros comerciales. Sus miembros (60.000) son dueños de “*centros comerciales, desarrolladores, administradores, especialistas en marketing, inversores, prestamistas, comerciantes y otros profesionales, así como académicos y funcionarios públicos*” en los EE.UU., Canadá y más de otros 80 países (ICSC, 2011).

Como ya hemos mencionado, según el INDEC (2005), los centros de compras implican un novedoso formato de comercio minorista que ofrece una variedad de productos y servicios dentro ambiente que proporciona confort y seguridad a sus clientes.

---

<sup>9</sup> El INDEC informa la existencia de 167 salas cinematográficas en el mes de marzo de 2011 en los 34 centros relevados (INDEC, 2011).



La actividad mercantil propiamente determinada como comercio minorista abarca a aquellos establecimientos que prestan el servicio de vender mercancías en pequeñas cantidades al público en general sin realizar transformaciones sobre los productos que comercializan (OIT, 2003). En esta conceptualización de nuestro objeto de estudio, creemos interesante incorporar los requisitos que debe, según informa la CASC, cumplir un emprendimiento comercial para ser considerado un *shopping center*: una planificación y organización centralizada que coordine y supervise el funcionamiento de los espacios comerciales, siendo su responsabilidad “la excelencia” en cuanto la calidad, el confort, la higiene y la seguridad del establecimiento central; cada emprendimiento debe ofrecer gran variedad de servicios y productos para lograr esta “excelencia”; debe existir un fondo común entre los locatario y el locador destinado a la publicidad del establecimiento; debe contar con playa de estacionamiento con capacidad suficiente para alojar a gran cantidad de automóviles y; por último, estipula que la titularidad de la explotación sobre la totalidad de los locales comerciales corresponde exclusivamente a quien explote a riesgo propio el *shopping center*, siendo la única excepción aquellos establecimientos que cuenten con tiendas anclas.

En tanto la cantidad de centros de compras ubicados en Capital Federal y Gran Buenos Aires, –ver ANEXO 1- es dable destacar la presencia de dos grupos importantes empresarios. Por un lado, “Alto Palermo S.A.” (APSA) es propietaria de los principales *shopping centers* del país: DOT Baires, Abasto Shopping, Alto Avellaneda, Alto Palermo, Buenos Aires Desing, Paseo Alcorta y Patio Bullrich (APSACC, 2011). Por otro lado, Cencosud<sup>10</sup> –cuya presencia en el mercado mundial se extiende a negocios del rubro retail: de supermercados, homecenters, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios

---

<sup>10</sup> La estructura societaria del holding Cencosud presenta un esquema con empresas “madres” que tienen diversas sociedades filiales. El holding en su completitud abarca áreas como: tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar (Easy), supermercados (Jumbo y Santa Isabel), centros comerciales, centros de entretenimiento, negocios financieros, negocios inmobiliarios. A su vez, posee operaciones en Argentina y recientemente ha ingresado al mercado colombiano y brasileño y negocia la entrada a territorio peruano (Durán y Kremerman, 2008)



financiero- posee 17 centros comerciales, entre *shopping centers*, formato Factory y Strip Malls, ocho de los cuales se ubican en la provincia de Buenos Aires, tres en la Ciudad de Buenos Aires y seis en el interior del país (Cencosud, 2011). De estos datos, resulta interesante distinguir las diversas estructuras organizacionales que se pueden observar al interior de cada centro de compra en particular; lo cual complejiza -aún más- el escenario bajo estudio.

En este apartado buscamos realizar una descripción de nuestro objeto de estudio y el modo en que se organiza el trabajo, el cual resulta novedoso en tanto trasciende los formatos empresariales más conocidos, al mismo tiempo que da cuenta de fenómenos existentes en mercado laboral actual como ser la subcontratación de diversas actividades que son cotidianas para el desenvolvimiento diario del subsector.

### ***Un complejo entramado de relaciones laborales: la heterogeneidad de los actores intervinientes***

Como venimos expresando a lo largo de los apartados anteriores, la heterogeneidad que prima en las formas contractuales y las condiciones de trabajo del subsector bajo estudio dan cuenta de la diversidad existente entre los actores sociales que interactúan en un particular entramado de relaciones laborales. En este sentido, la multiplicidad de actividades y servicios que ofrecen los centros de compras se ve reflejada, también, en el perfil de trabajadores que allí desarrollan sus funciones laborales. A continuación y con el objeto de continuar con una tarea fundamentalmente descriptiva, identificamos algunos de los actores más representativos para analizar los vínculos que se generan en este particular escenario.

#### ***El actor sindical y un desafío de representatividad***

Para las organizaciones sindicales que representan a los trabajadores que desempeñan sus funciones laborales en diferentes ramas de actividades y/o servicios

económicos, se presenta un gran desafío vinculado con la representatividad de estos colectivos de trabajo. Puntualmente, el sector mercantil se caracterizó por “*la tradicional fragmentación existente en los empleados de comercios*” (Martuccelli y Svampa; 256, 1997); una descentralización de sus trabajadores en pequeños establecimientos que nos lleva a reflexionar sobre cómo el escaso grado de concentración de estos trabajadores erosiona el vínculo entre los sindicatos y sus representados<sup>11</sup>. Sin embargo, el caso bajo análisis presenta una particularidad respecto a las características propias del sector comercio: los trabajadores se encuentran nucleados en un mismo espacio físico. Bajo esta lógica y según Silver (2003) se considera que a mayor concentración de trabajadores en un mismo espacio físico, mayor es la posibilidad de conformar una identidad de clase y, por consiguiente, de facilitar la organización de trabajadores y de acrecentar los niveles de representatividad. Sin embargo, al adentrarnos en el escenario que se presenta en los centros de compras, la concentración no pareciera generar un espacio propicio para fomentar la identificación colectiva de los trabajadores que allí desempeñan sus tareas laborales.

En este sentido y con el objetivo de profundizar en el contexto que venimos describiendo, hemos identificado algunas de las ramas de actividades más relevantes que se desarrollan dentro de los centros de compras para describir a los actores de las relaciones laborales que allí se generan. Para ello, el cuadro que a continuación se presenta da cuenta de algunos de los actores sindicales más representativos de las ramas de actividad que conviven dentro de nuestro objeto de estudio<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> En este punto es dable destacar la modalidad de concentración de los trabajadores mercantiles en el subsector super-hipermercadista. Este subsector ha experimentado, también, una gran expansión en las últimas décadas y ha traído al mercado laboral un nuevo perfil de trabajadores respecto a los tradicionales del sector comercio.

<sup>12</sup> Se han tomado los actores más representativos a nivel nacional y en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del conurbano bonaerense –depende el actor–, en tanto son estos centros de compras objeto de estudio de nuestro trabajo.

*Actores sindicales según actividades del shopping centers*

Actividad/servicio	Actor sindical representativo de la actividad y/o servicio	Grado	Trabajadores representados	CCT
<b>Comercio</b>	Federación argentina de empleados de comercio y servicios (FAECYS)	Federación	Trabajadores que se desempeñen como empleados u obreros en cualquiera de las ramas del comercio o en actividades civiles con fines de lucro; como administrativos en explotaciones industriales en general, o que tengan bocas de expendio de los productos que elaboran y en las agropecuarias	130/75
<b>Maestranza/limpieza</b>	Sindicato de Obreros de Maestranza (SOM)	Sindicato	Trabajadores que realizan tareas de limpieza y mantenimiento en los diferentes ámbitos públicos y privados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires (CCT 74/99)	182/92
<b>Seguridad de establecimientos, objetos y personas</b>	Unión personal de seguridad de la República Argentina (UPSRA)	Sindicato	Personal no jerarquizado que desempeña funciones específicas de vigilancia y seguridad de todo el territorio nacional	507/2007
<b>Cine/espectáculo</b>	Sindicato Único de Trabajadores del Espectáculo Público y Afines de la República Argentina (SUTEP)	Sindicato	Trabajadores/as que desempeñan tareas en complejos cinematográficos con pantallas múltiples, actividades complementarias y afines	523/07
<b>Estacionamiento, cocheras y garages</b>	Federación de obreros y empleados de estaciones de servicios, garages, playas de estacionamiento, lavaderos y gomerías de la República Argentina (FOESGRA)	Federación	Trabajadores que se desempeñen en actividades desarrolladas en el ámbito de garages y playas de estacionamiento	316/99
<b>Gastronómicos-Pasteleros (<i>fast food</i>)</b>	Federación argentina de trabajadores pasteleros, confiteros, heladeros, pizzeros y alfajoreros (FATPCHYA)	Federación	Trabajadores que se desempeñen en establecimientos de servicios rápidos y expendio de emparedados y afines.	329/2000

**Fuente: elaboración propia según datos del MTEySS, CCT citados, sitios web de las asociaciones sindicales y datos provenientes de nuestro trabajo de campo.**

El esquema presentado refleja las diferentes actividades y servicios que se prestan dentro de un centro de compras y, a partir de ellas, es posible identificar a los actores sindicales más representativos del colectivo de trabajadores de ese sector – en tanto poseen personería gremial<sup>13</sup> y han suscripto los convenios colectivos de trabajo que rigen en cada rama de actividad o servicio-. Al visualizar estas características, resulta complejo pensar en la posibilidad de conformar una identidad de clase que nucleee tantas particularidades sectoriales como lo hacen los centros de compras. Nuestro interrogante apunta a pensar en un factor común que fortalezca los vínculos entre todos los trabajadores y las diferentes asociaciones sindicales mencionadas.

#### *¿Cómo es trabajar en un shopping center? El caso de empleados comerciales*

Adentrarse en el universo que compone nuestra unidad de análisis no se presenta como una fácil tarea; tanto por la ausencia de antecedentes de investigaciones referidas a temas laborales en el campo de estudio y por la multiplicidad de situaciones que se presentan en el mencionado escenario. Hablar de situaciones para este caso significa no sólo referirnos a la heterogeneidad de actividades y a la diversidad de actores que coexisten en un mismo espacio físico, sino también a la multiplicidad de modalidades de gestión de mano de obra que allí operan. En este sentido, en un primer momento de nuestro trabajo de investigación nos propusimos identificar a los trabajadores que allí se emplean valiéndonos de la Encuesta Centros de Compras elaborada por INDEC. Al observar los indicadores que componen el nivel de empleo en cada actividad, nos encontramos con que los locales comerciales emplean el mayor número de trabajadores, seguidos por las actividades terciarizadas.

---

<sup>13</sup> La personería gremial es el reconocimiento por parte del Estado del sindicato con mayor representación de trabajadores al interior de la rama de actividad. A su vez, ese sindicato detenta el monopolio de representación de los trabajadores ya que es el único que puede negociar colectivamente, entre otros atributos de exclusividad; manejo de la obra social, por ejemplo (Abós, 1989; Senén González, C. et al, 2009).

Nuestro objetivo, como hemos mencionado, apunta a desmembrar el complejo entramado que se da en el campo de las relaciones laborales existentes en los centros de compras y, habiendo identificado las actividades desarrolladas en el establecimiento, comenzamos una nueva tarea cuya es distinguir cómo de desarrolla el trabajo de las personas empleadas en cada una de estas actividades: cuáles son las modalidades contractuales, cuáles son las posibilidades de organización colectiva que se les presentan, cuál es la relación con su empleador directo y cuál es el vínculo que mantienen con el *shopping center*, haciendo referencia no sólo al lugar de trabajo sino también a los dueños del establecimiento quienes se presentan como empleadores indirectos.

Partiendo de la premisa a la que nos hemos aproximado en un estudio anterior de que diversas modalidades de contratación debilitan las relaciones laborales fragmentando y precarizando las mismas, comenzamos por acercarnos al campo de estudio a partir del análisis del trabajo desempeñado por quienes se encuentran empleados en los locales comerciales de los *shopping centers* ya que éstos ocupan al mayor porcentaje de trabajadores afectados dentro de un centro de compra.

Basta con acercarse al campo para observar una característica fundamental de dichos trabajadores: son jóvenes en su mayoría comprendidos entre los 18 y 25 años, muchos de los cuales atraviesan su primer experiencia laboral y han accedido a ella mediante referencia de algún conocido. Según los datos relevados en las entrevistas a trabajadores, en un primer momento se encuentran a gusto con la posibilidad que les brinda este tipo de empleo en relación a la jornada laboral; la cual se compone de turnos de seis horas de trabajo<sup>14</sup> que les permite a estos jóvenes trabajadores continuar con sus actividades de formación universitaria o terciaria. Aquí nos adentramos en la segunda característica de estos sujetos: se trata mayormente de jóvenes estudiantes que se encuentran iniciando o promediando sus carreras de grado. Estos trabajadores consideran que su trabajo en los

---

<sup>14</sup> De lunes a lunes 6 horas con un franco semanal rotativo. Los turnos también son rotativos: de 10 a 16 y de 16 a 22 hrs. Se trabaja los feriados a excepción del 1 de mayo y el 1 de enero.

centros de compras es a mediano plazo, mientras desarrollan sus estudios manteniendo un empleo “*part-time*” que les permite dedicar mayor tiempo a sus actividades por fuera del trabajo; siendo prioritarios sus estudios y luego otras actividades más bien vinculadas con el ocio: deportes, amigos, familia. Es importante destacar que esta jornada de trabajo flexible rompe con determinadas pautas culturales vinculadas con el mundo del trabajo tradicional; por ejemplo: la desaparición de los feriados nacionales y la ausencia del descanso dominical reemplazado este último por un feriado rotativo semanal. Esta ruptura repercute de forma directa en los mundos de vida de los trabajadores ya que esta jornada de apariencia flexible presenta más rigideces que flexibilidades a la hora de otorgar, por ejemplo licencias por enfermedad, días de estudio o el receso correspondiente a la hora de almuerzo<sup>15</sup>. Este punto lo pudimos identificar al ahondar en un tema relacionado con los conflictos que atraviesan en el día a día de su trabajo, los cuales estuvieron vinculados en la totalidad de los casos con las jornadas laborales: todos mencionaron que suelen tener inconvenientes cuando necesitan solicitar días de estudio, cambios de turno o bien ausentarse con motivo de alguna enfermedad eventual. Es fundamental destacar que muchas cláusulas que se encuentran contempladas en el CCT que rige la actividad, suelen ser desconocidas en muchos casos por los trabajadores.

Hasta aquí el escenario no resulta sorprendente si consideramos la corriente que postula que un trabajador joven desconoce la totalidad de las cláusulas comprendidas en el CCT, como así también el rol del sindicato como consecuencia de la ausencia de relación entre la asociación sindical y los trabajadores, no se presenta como algo novedoso (Battistini, 2009). Lo que realmente significa un punto de análisis imposible de pasar por alto es el completo desconocimiento del sindicato que los representa y más aún la negación en lo que respecta a su afiliación a este. Así, lo que en un primer momento se manifiesta como una falta de interés y descreimiento en relación al actor sindical, culmina por

---

<sup>15</sup> En relación a estos dos últimos puntos (días de estudio y receso correspondiente a la hora de almuerzo), el CCT 130/75 (mencionado en el apartado anterior) no estipula ninguna cláusula en relación a los días de estudio y al receso correspondiente a la hora de almuerzo.

expresarse como un desconocimiento acerca de si se encuentran afiliados o no o bien a través de la inseguridad a la hora de mencionar el convenio por el cual se rige la actividad. Es común que estos jóvenes trabajadores arrojen frases como ser: “*creo que es comercio*”, “*no sé bien, supongo que debe ser comercio*” o “*si estar afiliado implica ir al sindicato, entonces no estoy afiliado*”. Esto se da, entre otras cosas, como consecuencia de la ausencia de delegados sindicales y del nulo acercamiento por parte del sindicato al lugar de trabajo.

Asimismo, al momento de definir su posición, todos los trabajadores hacen referencia a las categorías o posiciones establecidas por sus empleadores. Así, el escenario laboral de quienes se desempeñan en el subsector *shopping center* está compuesto por: encargados de local, sub-encargados, supervisores, vendedores y “*turneras o franqueras*”. Todas las categorías mencionadas coinciden a grandes rasgos con las establecidas en el CCT<sup>16</sup> con excepción de la última categoría mencionada. En este caso, se trata de una categoría establecida por los empleadores y quienes aplican a la misma son aquellos trabajadores que prestan servicios únicamente los días sábados, domingos y feriados como así también en fechas en las que el volumen de ventas se acrecienta como ser el caso de los días previos al 24 de diciembre. Ocurre que, de acuerdo a los informantes entrevistados, los trabajadores que ocupan estas posiciones suelen prestar servicios sin que medie un contrato de trabajo explícito. Por el contrario, suelen trabajar desde la informalidad o, como bien mencionan los trabajadores y empleadores: “*en negro*”. Una trabajadora entrevistada nos comentó que en ningún momento tuvo posibilidades de regularizar su modalidad contractual y que de haberlo intentado se hubiera encontrado con muchas dificultades ya que, de acuerdo a su testimonio “*es sabido que las empleadas franqueras trabajan en*

---

<sup>16</sup> De acuerdo al Art. 10° del CCT 130/75, el personal de ventas está compuesto por aquellos trabajadores que se desempeñen en tareas y/u operaciones de venta cualquiera sea su tipificación. Las categorías que presenta el CCT son: degustadores; vendedores; promotores; encargados de segunda (empleado que es responsable del trabajo que se realiza en un sector de una sección, actuando en calidad de ejecutor, distribuidor y supervisor de las tareas que se cumplan en aquél); jefes de segunda o encargados de primera (empleado que secunda al respectivo jefe de sección en las obligaciones del mismo y lo reemplaza en caso de ausencia por cualquier motivo).



*negro*”. Hay una aceptación de esta condición y esto se puso en evidencia en el discurso de otra de las entrevistadas, quien comentó aceptar un cambio de jornada que implicaba únicamente feriados y fines de semana, a trabajar todos los días de la semana con un franco rotativo. Al concretar dicha modificación en su jornada laboral, también se producía un cambio en su posición: dejaba de ser “*turnera o franquera*” para comenzar a ser *vendedora* y que comience a regir un contrato de relación de dependencia pudiendo cobrar horas extras, licencias y aguinaldo y accediendo a la obra social. La situación descripta son un indicador de una tendencia observada por demás en los trabajadores estudiados (empleados de locales): la ausencia de identificación como colectivo de trabajo y con el sindicato que los representa.

En este marco, se vuelve necesario introducir un punto muy importante vinculado con las fuentes de poder de los sindicatos: el control del mercado de trabajo y el acceso al poder político y al Estado, las cuales se asocian el poder de representación de los sindicatos (Zapata, 2004). Para el caso bajo estudio y en función de los datos relevados, se desprende que los trabajadores no reconocen al sindicato de comercio como un actor representativo de su situación laboral; en tanto creemos que no se reconocen como un colectivo de trabajo. Un factor que da cuenta de esto tiene que ver con el tipo de negociación que cada trabajador genera –de manera individual- con su empleador; esto pudimos constatarlo no sólo por parte de los trabajadores sino también de los empleadores. El desconocimiento de los trabajadores sobre el sindicato mercantil y la ausencia de representación genera, entre otras cosas, que todos los conflictos, concesiones, temas vinculados con la remuneración y forma de pago de ésta se negocian en el plano individual: empleador-trabajador. Aquí entra en juego una nueva variable: los empleadores indirectos es decir, los dueños *del shopping center*, quienes no poseen ninguna responsabilidad sobre los empleados de los locatarios pero, sin embargo establecen parámetros que van a hacer a las condiciones y organización del trabajo.

Los trabajadores de los locales ignoran cualquier tipo de vínculo con los dueños del *shopping center*, aunque reconocen que ciertos temas en relación a la estética del local son estipulados por cada centro de compras. Por su parte, una trabajadora cuya posición corresponde a la de sub encargada de local, comentó que a diario una persona miembro del equipo de auditores del centro de compras se acerca al local a controlar el nivel de facturación alcanzado; el cual, de acuerdo a datos brindados por los locatarios, debe ser de \$50.000 mensuales.

Nos interesa remarcar el peso que tiene en el trabajo de los empleados de los locales este nivel de facturación a alcanzar y para esto se vuelve primordial tener en cuenta el modo en que se compone el salario de un vendedor tipo<sup>17</sup>: sueldo básico, comisión, horas extra y, cuando corresponde, vacaciones y aguinaldo. Las comisiones que estos trabajadores cobran, según su propio testimonio, se convierten en uno de los mayores incentivos ya que, en muchas oportunidades, éstas marcan una considerable proporción del total de su sueldo. De hecho, muchos de los entrevistados comentaron que pasado un primer momento en el que las motivaciones se asocian con el aprendizaje y las expectativas de un nuevo -y en muchos casos un primer- trabajo, las comisiones se convierten en una meta a alcanzar ya que a mayor nivel de ventas, mayores comisiones y por ende el salario se acrecienta. Teniendo en cuenta el parámetro de facturación estipulada, y que las comisiones componen gran parte del sueldo de los trabajadores, nos preguntamos hasta qué punto son una estrategia empresarial que permite a los empleadores cumplir con el requisito estipulado por el *shopping center*. En este sentido nos preguntamos: ¿recae en el empleado un requerimiento consensuado entre locador y locatario de locales comerciales en un centro de compras?

En lo que respecta a la estabilidad laboral que el puesto les otorga, podemos decir que, los trabajadores que no poseen un contrato laboral explícito, los trabajos se presentan

---

<sup>17</sup> Llamamos vendedor tipo a aquel trabajador que se encuentra empleado mediante contrato de relación de dependencia y cumple una jornada de lunes a lunes (de 10 a 16 o de 16 a 22) con un franco rotativo.

como un empleo estable. Se trata de un empleo formal, a corto o mediano plazo dependiendo de las expectativas de los trabajadores. Suele ocurrir que éstos no viven su empleo en el local como un objetivo a largo plazo sino como un medio que les permite continuar con otro tipo de actividades distintas a su trabajo, al mismo tiempo que pueden obtener un salario con el que se encuentran a conformes<sup>18</sup>. En relación a los plazos en que se encuentran trabajando, el promedio es de dos años, tiempo en el cual suelen rotar dentro del mismo establecimiento ya que en muchas oportunidades los empleadores cuentan con más de un local en un mismo *shopping center* o bien resultan asignados a otro centro de compras, siempre dependiendo del mismo empleador directo pero no así del empleador indirecto.

En líneas generales, las tareas de los empleados de los locales de los centros de compras implican todo el proceso de trabajo y, frente a esta situación, se configura un trabajador que asume determinadas características. Se trataría de un trabajador polivalente o polifuncional, capaz de realizar múltiples tareas y funciones que implican no sólo la venta de mercadería y la correspondiente atención de los clientes. Asimismo, deben controlar el stock, la caja y la mercadería que ingresa; mantener el orden, la limpieza y la estética del local; capacitar a nuevos vendedores. En los casos de empleados de mayor jerarquía como ser los encargados y subencargados de locales, también son responsables de la apertura y cierre del local y de constatar el nivel de facturación alcanzado diariamente con los parámetros estipulados por el shopping center.

Finalmente, y con intención de dilucidar cuáles son los vínculos existentes entre las totalidad de los trabajadores del centro de compras, observamos y corroboramos mediante las entrevistas que existe un contacto entre ellos, ya sea con empleados de otros locales o

---

<sup>18</sup> El salario va de los 2.500 a los 6.000 pesos netos. Incluyendo el básico y las comisiones. Los montos varían de acuerdo a la categoría y la antigüedad del trabajador. Asimismo, de acuerdo al CCT las empresas abonan a sus empleados una asignación mensual por asistencia y puntualidad.

con el personal de maestranza y seguridad<sup>19</sup>. Lo cierto es que este vínculo es mínimo porque la mayor parte del tiempo estos trabajadores empleados de los locatarios se encuentran dentro del local lo que hace que no se reconozcan como compañeros de trabajo de los otros trabajadores del centro de compras. Cabe preguntarse, entonces, si esta nueva modalidad de trabajo y consumo implementada en la década del 90 -que se presenta como un espacio agradable y de confort- no atenta contra las posibilidades existentes entre los trabajadores de reconocerse como clase con sus pares dentro del mismo espacio de trabajo. Son trabajadores a quienes se les presentan el mismo tipo de conflictos e intereses que tienden a tratarse por la vía individual a través de negociaciones con los empleadores directos, bajo condiciones no sólo estipuladas por éstos sino también por un empleador indirecto en común que, sin tener injerencia formal sobre los trabajadores, estipula muchas de las condiciones de trabajo y la organización del mismo.

Ante el escenario descrito; un nuevo propósito se nos presenta: analizar el horizonte de organización colectiva que tienen estos trabajadores cuando el sindicato resulta ausente y prácticamente nulo a nivel representatividad.

*¿Cómo se gestiona un local comercial en un shopping center? El caso de los empleadores que alquilan locales*

Hasta aquí hemos presentado algunas características del proceso y organización del trabajo desde la perspectiva de los trabajadores. En este apartado, nos proponemos contrastar las visiones aportadas por dichos trabajadores con la información que nos han aportado locatarios de distintos *shopping centers* de Capital Federal.

El primer punto que merece ser mencionado es que los locatarios, a diferencia de sus empleados, poseen relación tanto con los dueños del *shopping center* como con el sindicato que representa a los trabajadores empleados en los locales. El vínculo es directo y

---

<sup>19</sup> Junto con los empleados de los locales comerciales, el grueso de la ocupación que generan los Centros de Compras corresponde la actividades tercerizadas como ser tareas de vigilancia y de limpieza (Encuesta Centros de Compras, abril 2011).

el *shopping center* –como administrador central- establece a los locatarios el nivel de facturación mínimo que deben alcanzar para mantenerse en el establecimiento. Al mismo tiempo que fija condiciones en lo referente a la organización del trabajo como ser una atención “*cordial y amable*” hacia los clientes del centro de compras, el modo en que deben exponerse los productos tanto en el interior del local como en las vidrieras, la limpieza, en cierto punto la jornada de trabajo y, finalmente, la predisposición de los empleados a cumplir con esta serie de normativas o regulaciones que de forma explícita el centro de compras pacta con el empleador quien a su vez exigirá a sus empleados la consecución de estos requerimientos los cuales será controlados a diarios por los encargados de la gestión del shopping center.

En lo que refiere a los vínculos dentro del establecimiento, los empleadores con los cuales hemos tenido contacto dicen no tener ningún tipo de relación con los otros locatarios del centro de compras y no poseen ningún interés en construir ese vínculo. Consideran que las relaciones que de ellos parten tienen que ser con los dueños del *shopping center*, al establecer las condiciones en las que se desenvolverá el negocio, y con los empleados ya que son quienes deberán llevar a cabo las mencionadas condiciones de modo que puedan alcanzarse los objetivos propuestos.

Tampoco mencionan estar asociados a ninguna cámara empresaria; aunque sí poseen conocimiento de la existencia de la misma y consideran que en caso de requerir asesoramiento o ante la necesidad de resolver algún inconveniente legal recurren a sus abogados personales.

Respecto al sindicato de comercio que, tal como hemos mencionado en el apartado anterior, no posee presencia física en el establecimiento, sí la tiene en las oficinas del empleador a las que recurre mensualmente con la finalidad de controlar que se hagan los aportes correspondientes a cada empleado. En relación a este tema, los empleadores conocen muy bien el CCT de trabajo que rige la actividad como así también de los salarios

comprendidos en cada categoría ya que a partir de los montos estipulados en el correspondiente CCT es que se conforma la remuneración de los trabajadores.

Los empleadores consideran que el objetivo principal que los trabajadores deben alcanzar está relacionado con el que estipula el centro de compras como administrador central: alcanzar la facturación requerida. Al mismo tiempo, los empleadores manifiestan ser conscientes del incentivo que aporta el hecho de que una parte importante del salario se componga de comisiones.

Finalmente, en lo que respecta a la estabilidad en el empleo, empleadores y trabajadores coinciden en señalar que en la mayoría de los casos se trata de trabajos cuya duración tiende a ser de dos años y que otras actividades suelen resultar prioritarias en sus empleados. Ésto suele generar conflictos vinculados con las jornadas de trabajo como ser la solicitud de cambios de horario, de licencia o pedidos de días de examen en fechas de pico de ventas.

### **Nuevas reflexiones e interrogantes: nuevos objetivos de trabajo**

En la presente ponencia nos hemos propuesto avanzar en el estudio del subsector *shopping center* a partir de la descripción del mismo, de las condiciones y procesos de trabajo y de la identificación de los actores que interviene: todo esto configura un esquema de relaciones laborales que requiere particular atención. El escenario con el que nos encontramos en una primera instancia de observación y exploración dio cuenta de la fragmentación y precarización de las relaciones laborales como consecuencia de la multiplicidad de situaciones y la heterogeneidad de actores presentes. En este marco, el objetivo que nos hemos propuesto ha sido el de iniciar un estudio que nos permita reflexionar acerca de los vínculos que se dan en los centros de compras con la finalidad de especificar en qué aspectos las relaciones laborales que allí operan se encuentran debilitadas.

El subsector bajo análisis da cuenta de un espacio de trabajo poco convencional, que trasciende otras experiencias que pueden relevarse en el sector comercio, siendo éste el que comprende la mayor parte de los trabajadores y empleadores que desarrollan sus actividades en los *shopping centers*. Entonces, partiendo de esta condición, nos hemos propuesto abordar este subsector con mayor profundidad; para constatar algunas de las hipótesis que, a priori, fueron descriptas y expuestas al iniciar esta labor.

En lo que respecta a la identificación de muchos de los actores intervinientes en nuestra unidad de análisis, hemos avanzado en la caracterización no sólo de los centros de compras como espacio de trabajo sino también en la descripción de gran parte de sus trabajadores. Para ello, hemos realizado entrevistas a empleados de los locales comerciales como y a los locatarios de los mencionados locales. De los datos aportados, pudimos describir su trabajo y analizar el nivel de organización colectiva que presentan para evaluar las posibilidades con las que cuentan -principalmente los trabajadores que hemos estudiando- de reconocerse, identificarse y organizarse como colectivo de trabajo. Asimismo, identificamos algunos de los múltiples vínculos y situaciones de interacción que se dan entre los mencionados actores. A continuación presentaremos algunos hallazgos a que proyectan nuevos interrogantes sobre los que continuaremos trabajando.

En cuanto a los trabajadores que hemos entrevistado, resulta importante mencionar que se trata de trabajadores jóvenes que atraviesan una instancia de formación universitaria o terciaria, quienes en su mayoría se encuentran en un primer trabajo al cual se acercan mediante referencia de algún conocido. Estos jóvenes trabajadores manifiestan encontrarse “cómodos” con su salario y con la oportunidad de poder acceder a un trabajo *part-time* que les permite mantener no sólo sus estudios sino también otras actividades a las cuales les otorgan prioridad. Para ellos, el trabajo en los centros de compras se presenta con un horizonte a corto plazo, siendo de dos años el promedio de tiempo en que se extiende la relación laboral. A partir de esta información, no sólo constatada a partir del discurso de los trabajadores sino también de los locatarios del *shopping center*, nos es posible abordar



uno de los puntos de análisis que planteamos al iniciar nuestro estudio: estabilidad laboral. En este sentido, los trabajadores consideran este empleo como algo transitorio. Otra característica es la formalidad que predomina en las contrataciones. Sin embargo, se presenta una particular categoría ocupacional que no se encuentra registrada: se trata de los trabajadores “*turneros o franqueros*”. Su presencia en el campo de estudio que estamos abordando nos permite refutar una premisa planteada vinculada con la formalidad y el registro de los trabajadores que los dueños del *shopping center* parecerían exigir a los locatarios respecto a sus empleados.

La organización del trabajo ha sido otro de los puntos sobre los cuales nos detuvimos, encontrándonos con sujetos que no sólo se desempeñan como vendedores sino que se trata de trabajadores polifuncionales que deben contar con las competencias suficientes para llevar a cabo la totalidad de las tareas implicadas en el local. Las cuales están sujetas, no sólo a los requerimientos de su empleador, sino también a ciertas condiciones estipuladas por los dueños del centro de compras; por ejemplo: la atención al cliente, la estética del local, el nivel de facturación a alcanzar y la jornada de trabajo. En relación a la jornada, la cual se presenta en un primer momento con un horario cómodo y adaptable a la vida de los trabajadores, resulta dar cuenta de rigideces estipuladas por el empleador en los referente a la escasez de flexibilidades en lo que respecta a licencias, días de estudio y demás recesos, muchos de los cuales se encuentran comprendidos en el CCT correspondiente. En este punto, es fundamental mencionar el desconocimiento o resignación que los trabajadores poseen en relación a los derechos con los que cuentan lo cual se asocia con la falencia que, el colectivo de trabajadores analizado, presenta en lo que respecta a la representatividad del sindicato de comercio. Los trabajadores viven una situación de profundo descreimiento hacia el sindicato que los representa desconociendo el poder político y de movilización que el mismo tiene. En este marco, las negociaciones se dan en el plano individual: trabajador-empleador, situación que se naturaliza entre los trabajadores quienes no contemplan las vías de negociación colectiva como un modo a

través del cual pueden reivindicarse sus derechos. La naturaleza de sus tareas individuales, en donde la paga está sujeta a decisiones y negociaciones particulares con cada empleador presenta una mayor dificultad para la organización de estos trabajadores (Couch, 1982).

Nos hemos encontrado con un universo heterogéneo y nuestra propuesta de trabajo –a mediano plazo- apunta a ir desmembrándolo a partir de la identificación de sus actores; a través de la mención de las diversas formas contractuales y las condiciones de trabajo que se presentan en el subsector *shopping center*. La coexistencia de empleadores, trabajadores y actividades como así también presencia de un empleador indirecto que determina ciertos requisitos vinculados con la organización del trabajo nos impulsaron a ahondar en la identificación de las actividades desarrolladas en los establecimientos y en los correspondientes sindicatos que representan a los trabajadores comprendidos en dichas actividades. Desde este nuevo punto, nos proponemos continuar este trabajo reparando en aquellos actores y actividades que aún no hemos analizado en profundidad y que dan cuenta de la complejidad existente a la hora de estudiar y caracterizar las relaciones laborales presentes en el subsector.

## **Bibliografía**

Abós, A. (1989): “*El modelo sindical Argentino: Autonomía y Estado*”, Fundación Friedrich Ebert, Bs. As., Argentina.

Batalláñez, T. (1996): “*La competencia cambió el reloj del comercio*”. Diario La Nación, sección: Información general, suplemento: Tendencias. Martes 20 de febrero de 1996.

Battistini, O. (2009): “La lógica tradicional de representación sindical frente a los nuevos trabajadores y nuevas formas de trabajo. Continuidades y contradicciones”. En Senderos Bifurcados: Prácticas sindicales en tiempos de precarización laboral. Ed. Prometeo.

Blaksey, S. (2009): “*Jornada sobre Shoppings Centers en Sheraton Bs As*”, conferencia en seminario internacional de *shopping centers*, 1 de diciembre de 2009, Buenos Aires.

Crouch, C. (1982): “*Trade Unions. The Logic of Collective Action*”. Londres, Fontana.

Durán G. y Kremerman M. (2008): “Nuevas formas de organizar el trabajo Modelos Laborales y Razones Sociales Evidencia desde el sector “Supermercados”. Fundación Sociedad de Observadores Laborales, Cuaderno de investigación N°12. Chile.

Fernández Milmanda B. (2010): “*Cuellos no tan blancos. Los trabajadores de supermercados y su desafío al viejo modelo sindical mercantil (Argentina 2004-2009)*”. Ponencia presentada en Vto. Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. Julio 2010, Buenos Aires.

González, R. (2010): “La transformación de los mercados laborales: el teletrabajo y sus alcances para el caso de Santiago, Chile”. Revista de Geografía Norte Grande, 45: 119-134. Santiago de Chile, mayo de 2010.

Layún, C. R. (1998): “*Empresas transnacionales y responsabilidad solidaria*”. En: Empresas Transnacionales y Mundo del Trabajo. Equipo Federal del Trabajo. Editorial Trabajo y Utopía. Buenos Aires.

Martuccelli, D. y M. Svampa (1997): “*La plaza vacía. Las transformaciones del peronismo*”, Buenos Aires, Losada.

Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS; 2011

OIT (1999): “Las repercusiones de la mundialización y de la reestructuración del comercio en la esfera de los recursos humanos”. Ginebra

OIT (2003): “Las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio”. Ginebra

Radiciotti L. y D’Urso (2010): “Gestión de la mano de obra, flexibilidad y precariedad en el sector comercio: heterogeneidad de situaciones. Un análisis en los

shopping center” Ponencia presentada en VI Jornadas de Sociología de la UNLP. La Plata, Diciembre de 2010, La Plata, Pcia. de Buenos Aires.

Senén González, C.; Trajtemberg, D.; Medwid, B. (2009), “La negociación colectiva en la Argentina 1991-2007”, en Senén González, C.; Schettini, P. (Comps.): “Trabajo y relaciones laborales en Argentina: sector formal e informal”, Prometeo-UNLaM, Bs. As., Argentina

Silver, B. (2003), Forces of Labor, Cambridge University Press, New York.

Zapata, F. (2004): “¿Crisis del sindicalismo en América latina”, Centro de Estudios Sociológicos del Colegio de México, México D.F.

### Otras fuentes consultadas

#### *Convenios colectivos de trabajo*

- |            |            |
|------------|------------|
| – 130/75   | – 523/07   |
| – 182/92   | – 316/99   |
| – 507/2007 | – 329/2000 |

#### *Sitios web*

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC): <http://www.indec.mecon.ar/>

- Encuesta Centros de Compras, abril 2011
- Encuesta Centro de Compras, julio 2010
- Encuesta Centro de Compras, julio 2009
- Encuesta Centro de Compras, abril 2005

Cámara Argentina de Shopping Centers (CASC): <http://www.casc.org.ar>

Cencosud: <http://www.cencosud.cl>

Serving the global retail real estate industry (ICSC): <http://www.icsc.org>

Alto Palermo Sociedad Anónima S.A – Centros Comerciales (APSA): <http://www.apsacc.com.ar>

Inversiones y Representaciones Sociedad Anónima (IRSA): <http://www.irsa.com.ar>

### ANEXO 1: Listado de *shopping centers* en Capital Federal y Gran Buenos Aires

- |                                   |                                 |                                     |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Abasto Shopping                | 15. Village Recoleta            | 27. Parque Comercial Avellaneda     |
| 2. Alto Palermo Shopping          | 16. Alto Avellaneda             | 28. Parque Comercial Buenos Aires 2 |
| 3. Buenos Aires Desing            | 17. Factory Quilmes             | 29. Paseo Pilar                     |
| 4. Del Parque Shopping Center     | 18. Factory San Martín          | 30. Pilar Point                     |
| 5. Devoto Shopping                | 19. Las Palmas del Pilas        | 31. Plaza Oeste Shopping            |
| 6. Dot Baires                     | 20. Shopping                    | 32. Portal Canning Shopping         |
| 7. Factory Parque Brown           | 21. Las Toscas Canning Shopping | 33. Portal Escobar Shopping         |
| 8. Galería General Güemes         | 22. Maschwitz Shoppings         | 34. Portal Lomas Shopping           |
| 9. Galerías Pacífico              | 23. Nine Shopping               | 35. San Justo Shopping              |
| 10. Paseo Alcorta                 | 24. Norcenter                   | 36. Solei Factory                   |
| 11. Patio Bullrich                | 25. Nordelta Centro Comercial   | 37. Shopping Torres del Sol         |
| 12. Plaza Liniers Shopping Center | 26. Parque Comercial Quilmes    | 38. Unicenter Shopping              |
| 13. Portal Palermo Shopping       |                                 |                                     |
| 14. Village Caballito             |                                 |                                     |