

Procesos de trabajo y relaciones de fuerzas en el sector servicios: degradación del trabajo y precariedad en empresas supermercadistas

Julieta Longo (CONICET, Ceil-Piette / UNLP)

Mail: julieta_longo@yahoo.com.ar

1. Introducción

Hablar hoy del “mundo del trabajo” implica pensar en las transformaciones estructurales que afectaron al trabajo y a los trabajadores en las últimas décadas, luego de la derrota que significó para la clase obrera la última dictadura militar. La década del '90 finalmente consolidó un cambio de escenario para los actores del mundo productivo, a través de la modificación en las condiciones de acumulación y competencia del capital, generando nuevas presiones sobre las formas de contratación y uso de la fuerza de trabajo. La precariedad se presentó como la materialización de una *nueva relación de poder* entre el capital y el trabajo, dejando de ser una característica residual del mercado laboral, para transformarse en condición estructural del modelo de acumulación. Y si bien en los últimos años se revirtieron las tendencias al desempleo masivo, la precariedad laboral se mantiene y se consolida como característica del mercado de trabajo actual.

Interesa en la presente ponencia analizar la relación entre los procesos de trabajo y la precariedad de las relaciones laborales en el marco de grandes empresas multinacionales, que experimentaron una gran expansión y concentración en las últimas décadas en nuestro país. En este sentido se propone analizar trabajo en hipermercados teniendo en cuenta dos ejes interrelacionados, que se consideran centrales para el análisis de los ámbitos laborales: (a) Los procesos de trabajo y la creciente simplificación y rutinización del empleo (b) Las relaciones de fuerza que imperan al interior de estos espacios laborales.

La investigación se llevó a cabo a partir de un estudio cualitativo en el sector supermercadista, particularmente en el hipermercado Carrefour de La Plata. A través de entrevistas en profundidad¹, observaciones, y análisis de la cartelería interna y de los manuales de la empresa

¹ Se realizaron trece entrevistas en profundidad a diez trabajadores y ex-trabajadores de distintos sectores del hipermercado: Sector Cajas (3), Sector Bazar (1), Sector Bucle (2), Sector electrodomésticos (1), Sector Cajas / Contaduría (1), Promotoras (1), Reposición Externos (1).

dirigidos a los trabajadores, se propone reconstruir los procesos productivos y las relaciones de poder que imperan en estos espacios de trabajo.

2. Procesos de trabajo y organización del trabajo: conceptos y definiciones

Marx señalaba dos revoluciones que transformaron los procesos de trabajo. La primera, que convierte a la cooperación simple en manufactura, toma como punto de partida la *fuerza de trabajo* y desemboca en la división del trabajo y la creación del obrero colectivo. La segunda en cambio toma como punto de partida el *medio de trabajo*, y define el cambio de la manufactura a la gran industria (Marx, 2003: 451).

El proceso de subsunción de la fuerza de trabajo al capital comienza con la primera revolución, cuando el obrero es fragmentado. La manufactura es “*cooperación fundada en la división del trabajo*” (Ibíd.: 443), actúa mutilando al trabajador y transformándolo en un obrero parcial. A través de la división del trabajo se estandarizan procedimientos, y las tareas se vuelven repetitivas y monótonas, al tiempo que el trabajador pierde de vista el proceso global. “*No hay que decir que una hora [de trabajo] de un hombre equivale a una hora de otro hombre, sino, más bien, que un hombre en una hora equivale a otro hombre en una hora*”, señalaba Lukács al observar la racionalización de los procesos de trabajo que producía el taylorismo, y continúa “*las propiedades y particularidades humanas del trabajador se convierten cada día más en simples fuentes de errores, frente al funcionamiento, calculado racionalmente por adelantado, del proceso de trabajo conforme a leyes parciales exactas*”. (Lukács, 1970: 116). Al tiempo que se especializan las tareas, también se diferencian y especializan los instrumentos de trabajo: a medida que “*cada operación adquiere en manos de un obrero parcial, la forma más adecuada y por ende más exclusiva posible, se vuelve necesarios cambios en las herramientas que antes servían a distintas especialidades*” (Marx, 2003: 415).

Pero la destreza artesanal, aunque fragmentada, sigue siendo la base la manufactura, porque la operación sigue dependiendo de la habilidad, rapidez, y seguridad del obrero individual en el manejo de su instrumento (Ibíd.: 440). En la manufactura no existe una verdadera unidad técnica, ya que “*el mecanismo colectivo que funciona en ella no posee un esqueleto objetivo, independiente de los obreros mismos*” (Ibíd.: 448). Para que esto suceda debe operar una segunda revolución que incide sobre el medio de trabajo y transforma a la herramienta en máquina.

Cambia entonces la forma de la subsunción de los obreros al capital. Por un lado se suprime el fundamento técnico de la anexión vitalicia de un obrero a una función parcial: el obrero puede rotar entre funciones parciales sin que se interrumpa el proceso de trabajo, ya que “*el movimiento global de la fábrica no parte de los hombres sino de la máquina*” (Ibíd.: 513). Por otro el control deja de ser meramente coercitivo, ya que el tiempo de los hombres viene impuesto por el tiempo que fija la máquina. La fábrica funciona como un “gran autómatas”, los hombres se convierten en “apéndices de las máquinas”, y comienza la subsunción real de los obreros al capital.

En la presente ponencia se analizará la incidencia de la división del trabajo y la mecanización en los procesos de trabajo de las distintas fases del proceso de producción supermercadista, en particular en la última que se realiza en el espacio del hipermercado, partiendo del análisis histórico del proceso de expansión y concentración de la distribución minorista de mercancías, posible bajo el “período de la gran industria”. Por *proceso de trabajo* se entiende la forma que adquiere la transformación de la naturaleza por el hombre, con un fin, a partir de determinados medios/herramientas, y con una particular *organización del trabajo*. El proceso de trabajo bajo el modo de producción capitalista es el *proceso de valorización del capital*. Esto es, un proceso dirigido externamente a quien realiza el trabajo, y que tiene como objetivo la ganancia, es decir la extracción de plusvalor y la valorización del capital. Los procesos de trabajo se desarrollan bajo “*períodos*” donde una forma de producción, cooperación simple, manufactura o gran industria, domina y subsume a las otras (Ibíd.: 447). En este sentido la expansión y la dominación de la gran industria, modifica las formas en que se desarrolla la manufactura y la cooperación simple.

3. Expansión y concentración de la distribución minorista: la gran distribución moderna

La expansión de la gran industria, y el consecuente aumento de la productividad del trabajo, genera, por un lado la expulsión de trabajadores asalariados y el abaratamiento de la fuerza de trabajo, y por otro, la expansión de la demanda de trabajadores en nuevos “campos de trabajo” (Marx, 2003: 542). El predominio de la gran industria, nos permite comprender el crecimiento exponencial en las últimas décadas del trabajo en el sector servicios, y en particular los procesos de expansión y concentración de las empresas de distribución minorista de mercancías.

El concepto de distribución moderna sin embargo no es nuevo. Fue aplicado por primera vez en 1852 a partir del modelo comercial que introdujo el francés Aristide Baucicaut en su tienda “*Le*

Bon Marché". Su innovación consistió en aplicar la entrada y libre circulación del consumidor, la fijación de precios sobre los productos, la gran diversidad de productos y la entrega a domicilio, y hasta por correspondencia (Jaquiau, 2007: 47). Pero el autoservicio de los clientes, fue la principal innovación, ya que le permitió dividir el trabajo dentro de la tienda y simplificar las tareas de sus empleados.

Sin embargo no es hasta la década del cincuenta que el término cobra significado en todas sus dimensiones, con el surgimiento de las primeras empresas de grandes superficies dedicadas a la venta minorista de mercancías. Con el auge del "consumo masivo", y el triunfo de la producción en masa, comenzaron a instalarse en las afueras de las ciudades de Estados Unidos grandes supermercados. En Francia, inaugura en el año 1963 el primer supermercado de grandes superficies de la empresa Carrefour: surgió allí el concepto de *hipermercado*.

Pero recién con la incorporación de tecnologías de información y comunicación (TICS), en la década del setenta, se revolucionó el funcionamiento de las cadenas logísticas permitiendo la administración de los flujos de la circulación de mercancías a mayor escala, con mayor precisión y menor gasto de fuerza de trabajo. El código de barras, posteriormente los scanners láser de códigos de barras, junto con los sistemas informáticos, facilitaron la identificación y seguimiento de los productos a lo largo de la cadena de suministro.

Podemos señalar que si la *distribución moderna* se asocia a un tipo de organización de la venta (autoservicio), la *gran distribución* nos habla de la concentración de las empresas del sector. En este sentido Sanz Cañada define a la distribución moderna en oposición a la "tienda tradicional" por las siguientes características: (a) Generalización del autoservicio como sistema de venta (b) Alto nivel de concentración empresarial en el sector (c) Incorporación de TICS (Citado por García y Rivera, 2007).

Hablaremos entonces en el presente trabajo de la *gran distribución moderna* (GDM). Su funcionamiento no modificó el contenido del proceso de circulación, sólo aceleró el proceso de rotación y por tanto de valorización del capital: a mayor rotación del capital, menor desvalorización del capital, y por lo tanto mayores ganancias. La GDM actúa reduciendo el "tiempo de venta" y el "tiempo de compra".

Hoy las empresas de la GDM se extienden por casi todas las ciudades del mundo y van desde los supermercados de grandes superficies, hasta los supermercados mini o “express” que las mismas empresas establecen en el centro de las ciudades. En Argentina casi el 90% de las compras minoristas se realizan en sucursales de empresas de la GDM (Montanyes, 2007: 26). La expansión y concentración del supermercadismo en nuestro país se desarrolló en las últimas décadas. Lira (2005) señala que esto fue posible a partir de cambios en la característica de la oferta, ya que los avances en TICS crean economías de escala y de ámbito que permiten la expansión de cadenas de hipermercados y llevan a la concentración de la industria, así como a cambios en la demanda, ya que el tiempo se hace cada vez más escaso a partir de la creciente participación de la mujer en el mercado laboral. Pero por otro lado, es necesario agregar que la expansión de la GDM se produjo bajo las tendencias que caracterizaron a la década del '90: *la concentración y la extranjerización del capital, la tercerización de la economía, la contracción del empleo y la precarización de las condiciones de trabajo* (Abal Medina, año: 19)

El grupo Carrefour

Como señalábamos en el apartado anterior, en 1963 Carrefour abrió el primer hipermercado en las afueras de París. La sociedad había surgido tan sólo cuatro años antes a partir de la unión de las familias Fournier y Defforey. La empresa experimentó un crecimiento exponencial en los años subsiguientes.

Actualmente el grupo Carrefour es uno de los oligopolios que concentran la distribución moderna, siendo hoy el segundo distribuidor minorista mundial y el primero europeo. Cuenta con más de 15.500 hipermercados, supermercados, “maxidescuentos” y “tiendas de proximidad”, emplea a más de 450.000 trabajadores en todo el mundo, y está presente en 35 países.

El grupo se define como una empresa dedicada a la “*logística integrada*”, a partir de la que se plantea que los costos totales de la distribución pueden ser reducidos al integrar actividades tales como servicio al cliente, transporte, almacenamiento, control de inventarios, procesamiento de pedidos y sistemas de información, planeamiento de la producción y compras. Como señalan distintos autores, los esquemas de logística integrada, afectan tanto a fabricantes como a distribuidores, ya que por su poder en la distribución minorista, tienen la capacidad de comprar

muchas veces hasta por debajo del costo de producción de los productos (Rodríguez Zuñiga y Sanz Cañada, 1997).

Uno de los principales mercados del grupo es nuestro país, donde se estableció en 1982 con su primera sucursal en San Isidro. Luego de un lento crecimiento durante la década del ochenta, el grupo creció aceleradamente durante las décadas siguientes (Abal Medina, año: 28). Hoy cuenta nuestro país con 536 almacenes, de los cuales son 158 hipermercados y supermercados Carrefour, 59 Carrefour Express, 3 Carrefour *Mini* y 374 almacenes de descuento Día. Emplea a más de 20.000 trabajadores y se posiciona entre las diez empresas de mayor facturación del país². A fines de la década del noventa el Grupo Carrefour se fusionó con el Grupo Promodés en Francia, propietario en nuestro país del 49% de las acciones de la cadena Norte-Tía. En el año 2000, Carrefour compró el 51% restante de las acciones de Norte-Tía que quedaban en manos del Grupo Exxel. Esta compra significó la fusión de dos de las cadenas más grandes de supermercados que actuaban en el ámbito nacional, y a partir de allí el Grupo Carrefour pasó a controlar más del 20% del mercado nacional (Abal Medina, año; Castellani, 2002).

En la última década la concentración en el sector lejos de disminuir se acentuó: si en el año 1996 las tres empresas principales concentraban el 44% del mercado, en el año 2010 el 70% del mercado está en manos de estas tres empresas (Página 12, 2010). Carrefour lidera este selecto grupo concentrando el 29% de las ventas nacionales (Página 12, 2008). Y, aunque la devaluación impactó sobre las ganancias, gracias a la oligopolización del sector, las ventas del grupo Carrefour crecieron incluso por encima de la inflación (Ieco, 2009).

En La Plata Carrefour se instaló en mayo de 1993, con la apertura del primer hipermercado de la ciudad ubicado en Gonnet, sobre un predio de 23 mil metros cuadrados cubiertos, con 77 cajas y unos 700 empleados (El Día, 1999); actualmente el hipermercado cuenta sólo con 420 empleados. En el año 2000 con la compra de los almacenes Norte-Tía, la empresa sumo dos sucursales más en el centro de la ciudad.

4. Procesos de trabajo y organización del trabajo en la GDM

A. Estandarización y flexibilidad en los empleos en servicios

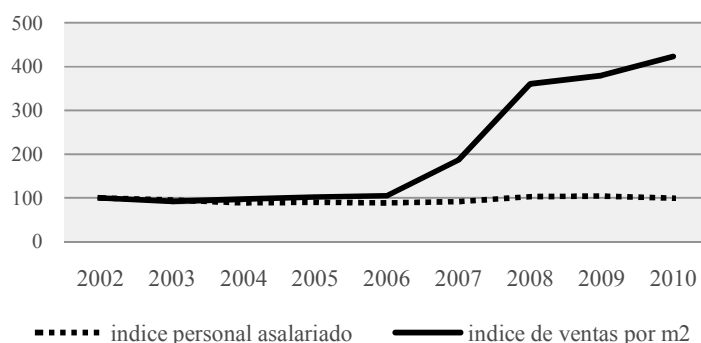
² http://www.prensaeconomica.com.ar/index.php?modo=rankings_1000

Los trabajos de oficina y de servicios, fueron considerados hace algunas décadas “privilegiados”, por no estar destinados a la dehumanización y rutinización de los empleos industriales. Sin embargo como señala Braverman (1974) estos trabajos también se encontraban en un proceso de descualificación creciente. La segmentación y parcialización del trabajo, junto con el control y la autoridad caracterizarían no sólo a la fábrica sino también a la oficina y a los servicios. La racionalización del trabajo comenzó a operar en el sector servicios hace ya más de cincuenta años a través de: (a) La incorporación tecnología, principalmente de la informática. (b) El aumento de la división del trabajo

La GDM se expande, en este sentido, al ritmo de la simplificación y estandarización de las tareas en el sector. El principal factor que interviene en los procesos de trabajo en hipermercado es la división del trabajo posible a partir de la implementación del autoservicio, y la introducción de las TICS. Ambos factores simplifican y estandarizan las tareas de los trabajadores, haciéndolos al mismo tiempo más intercambiables.

En nuestro país la productividad de las empresas de distribución minorista se calcula a través de dos índices: cantidad de ventas por metros cuadrados y cantidad de ventas por empleado. A partir de los datos de la encuesta a supermercados que realiza el INDEC, podemos afirmar que en los últimos años pese al aumento de la productividad, por metro cuadrado y por trabajador, se mantuvo constante el número de empleados³.

Relación entre el índice de trabajadores empleados y el índice de ventas a precios constantes (2002 = 100)



Elaboración propia en base a la Encuesta de Supermercados del INDEC (2002-2010)

³ Cabe aclarar que la encuesta no incluye el personal provisto por AET ni por empresas contratadas para la prestación de servicios tales como vigilancia, limpieza u otros (INDEC, Metodología de la encuesta de supermercados)

A partir del análisis de los procesos de trabajo en el interior de un hipermercado de la ciudad de La Plata, plantearemos cómo el crecimiento de las ventas con posibilidades de flexibilidad laboral, conlleva a un aumento en la intensidad del trabajo pero no al aumento de puestos asalariados, ni a la introducción de innovaciones tecnológicas⁴ que mejoren la productividad del trabajo. Estas últimas, en el caso analizado, se produjeron aisladamente y particularmente a partir de la instalación de Wal Mart en el mismo espacio comercial.

B. Proceso productivo en hipermercados

Sólo a fin de comprender el lugar que ocupan los procesos de trabajo que se desarrollan en el hipermercado, se describen a continuación las tres etapas del proceso productivo del grupo Carrefour. Señalaremos entonces brevemente los procesos que se realizan en: 1. Centros de distribución: recepción de la mercadería, clasificación y preparación para su distribución 2. Transporte 3. Hipermercados: recepción de la mercadería, carga en góndola, y finalización del ciclo con la venta.

1. Centros de distribución

La Logística actual de Carrefour nace en el año 1999 a partir de la centralización de los depósitos y la relación con los proveedores en “Centros de Distribución” (CD). El primero de los CD se estableció en la localidad de Esteban Echeverría. Actualmente existen cuatro CD del grupo ubicados en: Munro, Isidro Casanova, Esteban Echeverría y Malvinas Argentinas⁵.

⁴ Como se analizará en los siguientes apartados, la introducción de tecnología y automatización en el grupo Carrefour es escasa, y en todo caso se reduce a ciertos procesos de trabajo que no se desarrollan en el hipermercado. En otros países la automatización en el supermercadismo alcanza casi a todas las funciones que se realizan dentro del hipermercado, y en otros se piensa reemplazar el espacio del hipermercado a partir de las ventas por internet, de modo que desde los centros de distribución se distribuyan las compras hacia las casas de los clientes (Logicel: 2000). En nuestro país, algunos hipermercados ya comenzaron a implementar el sistema de ventas por internet, sin embargo el grupo Carrefour hasta el momento sólo tiene un servicio de ventas telefónicas en algunas de sus sucursales, principalmente en Capital Federal.

⁵ El Centros de Distribución de Munro (22.000 m² y emplea a 90 trabajadores) es un centro totalmente automatizado. Dispone de 36 muelles de recepción/expedición y abastece a 41 tiendas. El Centro de Esteban Echeverría (60.000 m² y ente 450 y 500 trabajadores), abastece a todas las tiendas del grupo a través de un flujo de mercadería, un servicio de *cross docking* y mensajería. El de Isidro Casanova (7.500 m²), es el centro de distribución donde se reciben, preparan y distribuyen los volúmenes de frutas y verduras para abastecer tiendas de Buenos Aires y del Interior del país. Por último el centro de distribución de Malvinas Argentinas (34.000 m²) abastece a 91 tiendas en todo el país de productos no alimenticios (electrodomésticos, productos de bazar y textil).” <http://www.carrefour.com.ar/logistica>

Casi la totalidad de los productos llegan a los super e hipermercados a través de los CD. Sólo algunos pedidos, generalmente productos frescos, se hacen directamente desde los mercados al proveedor. La mercadería llega a los CD a través de los docks de carga y descarga en pallets normalizados. La mercadería se verifica y se descarga, se recibe, y luego se clasifica y almacena en los distintos sectores de almacenamiento, para luego distribuirlos a los mercados. La distribución hacia los mercados puede ser de pallets completos o los pedidos pueden haber sido armados en el CD, proceso que se denomina “picking” o “piqueo”.

Los CD reciben los pedidos desde las distintas sucursales de la empresa a través del sistema operativo *Geminix*, y en algunos casos mediante fax. A partir de la incorporación de un sistema informático único en la empresa y la utilización de scanners de códigos de barra, se facilitó el seguimiento de la mercadería introduciendo lo que se denomina “reposición automática”: es decir, el sistema informático “sugiere”, de acuerdo a determinados parámetros preestablecidos, cuándo determinado producto llega al “stock mínimo” y hay que realizar un pedido. De esta manera: *“la compañía no delega en los jefes de ventas ni en los gerentes de los locales el pedido de reposición de mercaderías. A través de un conjunto de factores como son el layout, los históricos de ventas, espacios en góndolas, etcétera, el sistema analiza cada caso y toma las decisiones de reposición de los locales”* (Logística empresarial, 1999)

El CD con mayor automatización del país, señala el grupo, es el que se encuentra en Munro. Este “Centro Inteligente de Distribución” (CID) fue adquirido por la empresa luego de la fusión con supermercados Norte-Tía, y ya en ese momento contaba la tecnología que hoy señala Carrefour, entre la cual se destaca la implementación de la “reposición automática” y la introducción de despaletizadores de camadas a través de los cuales se preparan los pedidos. La incorporación de ésta tecnología permite robotizar el proceso del piqueo. De lo contrario el trabajador arma manualmente el pedido: a través de la comunicación por radiofrecuencia se le indica al trabajador la mercadería a retirar, la mercadería le llega al trabajador mediante cintas de montaje y luego es colocada en un contenedor que es llevado a la zona de expedición (Logística empresarial, 1999). Para el traslado de la mercadería se utilizan zorras eléctricas, apiladoras, autoelevadores, y “triloaders” (máquinas transportadoras de pallets manejadas por un operario), de acuerdo a la operación.

Por último la empresa incorporó una nueva metodología, con el fin de reducir el tiempo y costo de almacenamiento, que es la llamada “*cross docking*” es decir, mercadería que llega con previa asignación hacia determinado mercado y no se almacena.

2. Transporte

La mayor parte del transporte no depende directamente de Carrefour. Los camiones que transportan los pedidos desde los CD hacia los mercados, son de empresas tercerizadas. Y, el transporte de los productos que llegan a los mercados desde las empresas proveedoras sin pasar por los CD, depende de estas últimas empresas.

3. Hipermercado

Como señalábamos, la división del trabajo en el sector comercial comenzó a desarrollarse a partir de la implementación del autoservicio del cliente en las tiendas. La incorporación de TICS permitió una mayor simplificación de las tareas, reduciendo significativamente el tiempo de las tareas como el cobro y la contabilización de los productos. En este sentido en los hiper y supermercados de grandes cadenas, el trabajo se “racionaliza” mediante la parcelación y simplificación de las tareas de cada trabajador, al tiempo que se protocolizan los procedimientos y se controla su cumplimiento (Barranco 2007: 72).

La conexión entre las distintas partes del trabajo fragmentado las realiza el propio cliente, que actúa como una “cadena de montaje” entre los distintos procesos de trabajo particulares, imponiendo el tiempo y conectando distintos procesos de trabajo. En los manuales internos de la empresa se señala el circuito que realizarán los clientes, estandarizado por la disposición de los espacios del hipermercado, y en este sentido en qué momento deben intervenir los trabajadores de cada uno de los sectores, desde la llegada del cliente y la búsqueda del carrito, hasta la fila que hará en la caja, pasando por controlar precios y preguntar a un empleado donde se encuentra determinado producto.

En el espacio del hipermercado además de los sectores dedicados a la reposición, la cobranza, y las ventas, funcionan sectores orientados a la producción y fraccionamiento de productos. Estos últimos sectores constituyen lo que se denomina “Centro de Optimización de la Producción” (COP), que en el caso del hipermercado de La Plata funciona hace aproximadamente siete años.

Allí se elaboran productos de panadería y “frescos” (pastas, pizzas, etc.) y se fraccionan distintos productos frescos (quesos, carnes, etc.), los cuales son etiquetados bajo un sistema único de la empresa, para luego repartirlos en otros de sus supermercados, principalmente del centro de La Plata. En los últimos años se eliminaron del hipermercado la mayoría de los trabajadores de sectores de “venta asistida” y de algunos sectores de reposición y se reestructuraron en el COP, donde hoy trabajan la mayoría de los trabajadores del hipermercado.

Por último es necesario señalar que hace aproximadamente diez años, distintas actividades que se realizaban en el hipermercado se comenzaron a centralizar en la “Sede Administrativa”. En la “Sede” se concentra la relación con los proveedores (pedidos, acuerdos, etc.), las actividades de contaduría, el diseño de las estrategias de ventas, la dirección de RRHH, entre otras áreas⁶. En este sentido, no sólo se separan cada vez más “ejecución” de la “planificación” sino que también se alejan en términos espaciales. Como señala un trabajador: “... *la sede se encarga de todo lo que son negociaciones con proveedores, acá en cada mercado vos no podés mover nada sino no está previamente arreglado en la Sede...*” (Sector Bouclé)

En resumen, las tareas que hoy se realizan en el hipermercado son muy simples y estandarizadas⁷, con la excepción de algunos sectores que conservan cierto trabajo administrativo, como control de stocks, y en cierta medida algunas tareas de las áreas de Control de gestión, aunque en rápida disminución orientándose cada vez más hacia tareas de control sobre los trabajadores (análisis de “*mystery shopping*”, realización de encuestas de satisfacción laboral, etc.). Existen entonces dos tendencias que operan en los procesos de trabajo del supermercado:

1. En primer lugar la centralización y concentración de tres actividades: La logística (la recepción y clasificación de los productos) se concentra en CD. Las actividades de gestión y administración en la Sede Administrativa. Y la producción y fraccionamiento de productos en los COP.
2. En segundo lugar, y como consecuencia de la primer tendencia, la simplificación y rutinización de las tareas en el espacio del hipermercado. Como señalan distintos trabajadores, la cualificación necesaria para acceder al trabajo es nula, “...*me hicieron la entrevista y me dijeron mañana*

⁶ “... *en un principio (la actividad administrativa) estuvo más descentralizada, solamente las negociaciones más importantes a nivel nacional se hacían en la Sede (...). Actualmente, hace ya unos cuantos años... ese sistema se estaba eliminando y estaban pasando todo a Sede*” (Sector Bouclé)

⁷ Excluimos del análisis en la presente ponencia a los trabajadores, y los procesos de trabajo, orientados a la producción y fraccionamiento que se desarrollan en el COP.

empezás a trabajar. Sin saber nada...” relata uno de los entrevistados. En uno o dos días de trabajo el trabajador ya tiene los conocimientos básicos para desempeñarse en la tarea, que por ejemplo las cajeras describen como “*un poco de sentido común y lucidez, para manejarte con gente y con la plata*”. En sectores donde se requiere calificación, como en el sector de recepción y las tareas de depósito, la empresa tampoco la ofrece, y los trabajadores aprenden su tarea “a los golpes”⁸.

C. Procesos de trabajo y organización del trabajo al interior de un hipermercado

El hipermercado Carrefour de La Plata se organiza jerárquicamente: dirección-gerentes-jefes-supervisores-trabajadores. En el espacio del hipermercado la empresa tiene divididas a sus sectores en dos grandes áreas: “comercial” y “administrativa”. El área comercial se divide en sectores: alimenticios, no alimenticios y bazar. Cada sector tiene un gerente comercial, y a su vez ellos a su vez tienen jefes para cada sección (electro, bazar, textil, frescos y almacén). El área de administración se divide en sectores: Cajas, Bouclé (recuentos de stock), Recepción de mercadería, Seguridad, RRHH, Control de gestión. Cada sector tiene jefes, y en el caso de Cajas además de jefe tiene supervisores.

En la ponencia se analizarán los procesos de trabajo de tres sectores cualitativamente distintos por su rol en el proceso de producción y por las características de su trabajo dentro del hipermercado: (a) Recepción, reposición y control de stocks (b) Ventas (c) Cajas

a. Recepción, Reposición y Controles de Stock

Si bien la introducción de los scanners simplificó la tarea del área administrativa, el trabajo de los empleados de recepción y de los reposidores, sigue siendo en mayor medida manual, con muy poca automatización. El principal medio de trabajo, utilizado en la recepción y reposición, es aquel que permite transportar, subir y bajar los productos. Se utilizan básicamente zorras hidráulicas, que funcionan a partir del bombeo para subir y bajar los pallets, y el transporte junto con la carga y descarga de los pallets continúa siendo manual. Para poca mercadería se utilizan

⁸ Al no calificar tampoco a sus empleados, muchas veces Carrefour no cambia las herramientas de trabajo, para “evitar” accidentes: “*acá había dos zorras eléctricas que después las trasladaron, pero no se usaban justamente no se usaban por el miedo a... como nadie sabía operarlas bien, tenían miedo a que haya accidentes*” (Sector Bouclé)

carros planos, y existen dos autoelevadores para la carga y descarga de los productos de mayor peso.

En la recepción trabajan entre cinco y diez trabajadores. Los camiones entran por una puerta trasera del hipermercado, y son controlados por trabajadores de seguridad. Una vez que se verifica la carga, el chofer deja en una oficina de administración las planillas o los remitos de la carga. Luego el camionero atraca el camión en los docks de carga y descarga los trabajadores de recepción descargan y cargan la mercadería de los camiones mediante zorras, y en algunos casos, utilizan los autoelevadores, para luego controlarla de acuerdo a la planilla. Una vez que se termina la verificación, ingresan la mercadería al stock, a través del escaneo, o en algunos casos mediante el tipeo de los códigos de barras en el sistema informático⁹. Luego se actualiza el sistema, a partir de lo cual la mercadería ingresa en el stock y puede pasar al depósito.

Cada área tiene su dock de carga y descarga y su depósito. La mercadería llega clasificada de acuerdo al área y entra a su depósito, que está dividido en sectores. A medida que van entrando los pallets al depósito, se van clasificando hacia los distintos sectores, cada uno de los cuales tiene un encargado que se encarga de ordenar la mercadería, y mantener limpio el depósito.

A partir de allí intervienen los reposidores, es decir los trabajadores encargados de llevar a cabo el último paso del proceso por el que atraviesa un producto elaborado: la exhibición del mismo en los puntos de venta para su comercialización final. Como veremos, no es sin embargo la tarea de reposición la única que ellos realizan.

La reposición se realiza de la misma forma que la recepción, se cargan manualmente los productos en pallets en el depósito, se trasladan con zorras, y se cargan luego en las góndolas. Cada repositor tiene a cargo un sector, o los productos de una marca, y es el encargado de mantener las góndolas asignadas con mercadería.

La principal diferencia entre los reposidores es si son externos o internos. Los primeros son contratados (la mayoría de las veces en forma tercerizada) por las empresas que venden sus

⁹ En éste sentido muchas veces no está estipulado cómo se debe hacer la tarea, sino el tiempo que tiene cada trabajador para cumplirla. Como señala un trabajador: “... depende por ahí de la cantidad de la mercadería, y de lo apurado que esté el que la va a controlar. En realidad a los chicos muchas veces les simplifica más las cosas antes que escanear el código, a veces porque no la tienen clara, porque la capacitación no es la misma para todos. (...). Como la planilla uno la tiene a mano, lo que tienen que hacer es tipear los códigos. Pero bueno, eso depende del criterio de cada uno (...) de acuerdo a las ganas que tengan” (Sector Boucle)

productos en Carrefour. Los repositorios internos son contratados (también muchas veces de forma tercerizada) por Carrefour. Los repositorios internos están asignados a un sector (Bazar, almacén, etc.) se encargan de reponer los productos de acuerdo a las tareas asignadas por los jefes de sector. Los repositorios externos, reponen para una marca, y son responsables de garantizar la reposición del porcentaje de góndola asignada a la marca para la cual trabajan, y controlar que se respete dicho porcentaje. Expandir el porcentaje sugerido por la empresa empleadora es una práctica común que las empresas exigen a sus trabajadores. Los representantes comerciales de las compañías delegan absolutamente la tarea de controlar, mantener y resguardar el “cumplimiento” de estas estipulaciones en la figura del repositor externo. Como señala una trabajadora:

“Si tenés el 80%, vos tenés que hacer respetar siempre que el 80% sea tu mercadería. Y el repositor de al lado si tiene el 20% le van a decir que tome mucho más del 20%, aunque no esté pago. Entonces muchas veces como que juega esa cosa de tu compañero de trabajo, no es un compañero que ves todos los días sino que es tu competencia. Es una competencia potencial” (Repositora externa)

Por último se encuentra el Sector denominado “Bouclé”, que es el que se dedica al recuento de stock. En este sector trabajan aproximadamente diez trabajadores que se encargan de realizar los recuentos de productos de la mayor parte del hipermercado, menos de los sectores de frescos, carnicería, y COP, donde lo realizan sus trabajadores.

Este sector surge a partir de la introducción del sistema operativo único en la empresa y la incorporación de lectoras de código de barras que permitieron hacer de los recuentos un proceso más rápido y continuo. Antes los inventarios se realizaban a la noche, mediante horas extra de la mayoría de los trabajadores, que manualmente completaban fichas con el stock de los distintos productos, para luego analizar los datos. Hoy los recuentos se realizan todos los días a la mañana, y la tarea consiste en introducir al sistema informático el código de barras de los productos mediante pistolas de escaneo (PVP), y luego analizar las ventas y las pérdidas. Los recuentos se hacen a partir de un cronograma de recuentos, que dependiendo del producto varían entre algunos días y meses. Pero, si bien existe un cronograma estipulado, muchas veces los trabajadores mismos lo reforman, de acuerdo a la cantidad de mercadería y el tiempo del que disponen para el recuento.

c. Ventas

Dentro del proceso de ventas incluimos a los trabajadores de “venta asistida” y los trabajadores de promociones. Los trabajadores de venta asistida, junto con las promotoras (la gran mayoría son mujeres), trabajan en el “salón” del hipermercado, y su tarea es básicamente promocionar y describir los productos, ofrecerlos para la degustación, orientar a los clientes, en definitiva “*hacer que los clientes compren*”.

Los trabajadores de venta asistida, que como señalábamos están disminuyendo, son trabajadores internos de Carrefour de los sectores de electrodomésticos y de platos elaborados (éstos últimos sólo se encargan de armar los pedidos de los clientes). La tarea de los trabajadores del sector de electrodomésticos es muy simple, como señala un “vendedor de productos de informática”: “*¿Qué es lo que hago? Vender, charlar con la gente, y más que nada vender*” (Sector electrodomésticos). Cada trabajador tiene un “objetivo de venta” mensual, las ventas por sobre ese objetivo se premian con “comisiones” y, como veremos más adelante, la venta está estandarizada en tres procedimientos.

Las promociones se realizan en su mayoría los fines de semana. Distintas trabajadoras, con diferentes vestimentas que publicitan el producto, llegan al hipermercado y arman el stand cerca de las góndolas donde se exponen los productos que ofrecen para degustar o regalan a los clientes. Otras veces tienen que volantear promocionando distintos productos. Las promotoras rotan de hipermercado en hipermercado, de marca en marca, y de empresa en empresa, de acuerdo a lo que las agencias de empleo temporal dispongan, y las marcas necesiten.

d. Cajas

Por último se encuentra el sector de cajas, que tiene 1 jefe de área, 5 supervisores, y alrededor de 120 trabajadores que cubren las 77 cajas con las que cuenta el hipermercado. Las cajas están dispuestas en una línea, de forma de hacer necesaria la salida de los clientes por alguno de los puestos de cajas. El trabajo en este sector es repetitivo y constante: pasar productos por el scanner, embolsar y cobrar.

Al empezar el día de trabajo cada cajera se sienta en su puesto. Los productos le llegan movidos por una cinta que marca el ritmo del proceso de trabajo. Aunque el control del movimiento de la

cinta lo tienen las cajeras, en realidad está dado en por la presencia de la cola de clientes en la caja, y el sonido de los scanners demuestra el ritmo en el que trabaja toda la línea de cajas. Las cajeras, luego de saludar al cliente, pasan las mercancías por un scanner que lee el código del producto. Cada producto tiene un código y un precio asignado en el sistema operativo, a través del cual cobran y al mismo tiempo queda registrada la venta para el recuento de stock, lo cual disminuye la posibilidad de error en las cajeras y simplifica el recuento de las ventas. Hace algunos años se agregó una nueva tarea que es la de embolsar. Para ello rediseñaron las cajas que ahora también tienen una cinta para los productos ya escaneados, a la altura de la mano de la cajera. Cada cajera con un movimiento luego de escanear el producto lo dispone en una bolsa. Si el scanner no lee el código, la cajera tiene que tipearlo. El scanner de códigos de barras se introdujo hace no muchos años, y como consecuencia de la llegada de Wal Mart al mismo espacio comercial. Como recuerda una ex-trabajadora: *“antes el tema de cajas era el tipeo, cada producto con un código. No el código de barras largo, me acuerdo que tenía un código de barras cortito, cada producto tenía un código interno. Y ya hace varios años que es todo por escaneo, así que no, el tiempo se redujo muchísimo y también el trabajo”* (Sector cajas).

En el sector de cajas el trabajo está dispuesto de manera tal que la cajera no tenga que moverse de su espacio de trabajo, es decir de la caja. Cualquier problema que tenga debe presionar un botón con el que se enciende una luz, y esperar al cadete que llegue para solucionar el problema. El cadete es el que realiza así las conexiones entre las cajeras y cualquier necesidad de las cajeras fuera de su puesto de trabajo (desde cambio y buscar códigos, hasta ir al baño). Las principales características del proceso de trabajo de las cajeras son la monotonía de las tareas, el tiempo constante impuesto por la presencia y control del cliente, y la inmovilidad.

El sector cajas incluye también a la “atención al cliente”, los cadetes, la caja de electrodomésticos, la del sector textil y verdulería y el sector de perfumería. La rotación de las cajeras entre estas distintas tareas, es apreciada muchas veces como una alternativa al trabajo monótono.

D. Mecanismos de control

Por último cabe realizar algunas aclaraciones con respecto a la forma en que se establece el control y la disciplina al interior del hipermercado. Si bien las tareas que se realizan dependen

aún en gran medida de las “habilidades” del trabajador, además de los mecanismos de control directo¹⁰, existen numerosas formas de control indirectas:

- La presión al trabajo continuo, por la presencia directa del cliente, que actúa como acelerador y dinamizador del proceso de trabajo.
- La utilización de una suerte de “trabajo a destajo”, donde la jornada laboral finaliza al terminar las tareas asignadas para el día de trabajo. Este es el caso principalmente de los reposidores externos, pero también de los internos.
- Mecanismos de control permanente e invisible, como es el caso del “*mystery shopping*”. En este caso el control mediante el mecanismo del “cliente encubierto” está realizado por una empresa tercerizada, “shop’n check”¹¹, que presta servicios a Carrefour. La empresa remite un informe a Carrefour evaluando distintas sucursales en las cuales se comparan, la atención recibida en cada uno de los sectores, hasta la limpieza de los baños y el orden de las playas de estacionamiento. Hasta el momento la reprobación, o baja calificación, de un “mystery shopper”, no ha podido ser traducida por parte de la empresa en sanciones para los trabajadores, por la resistencia de los mismos.
- Mecanismos utilizados por la empresa, como la utilización de un número telefónico o la realización de encuestas, que comienzan presentándose como formas de denuncia de irregularidades o disconformidades por parte de los trabajadores, y terminan sirviendo como mecanismo de control al identificar de qué sector proviene determinada queja o reclamo, y como mecanismo de denuncia y control entre trabajadores.

E. Atención al cliente y estandarización

Carrefour en sus manuales internos reemplaza la palabra calificación, por “competencias” que deben tener sus empleados. Los trabajadores no deben sólo cumplir con su tarea, sino que todos deben ser también vendedores, que “identifiquen” a los clientes, los “inviten” a comprar, y estén siempre a su disposición. Hacia esta función es donde el grupo apunta con mayor importancia,

¹⁰ Como son el control de supervisores y jefes, distintas sanciones que en el caso de trabajadores por agencia ponen en peligro continuamente su trabajo, cámaras, etc. Abal Medina (2007) analizó en profundidad los dispositivos de control en empresas supermercadistas, particularmente en COTO y Wal Mart.

¹¹ Quien se define como la empresa “*líder en mystery shopping*” <http://www.shopncheck.com.ar/>

particularmente desde la instalación de Wal Mart en el mismo predio comercial. Los trabajadores señalan que este énfasis en mejorar la “calidad” de la atención al cliente surge del modelo de la cadena estadounidense.

En este sentido los trabajadores que realizan tareas en el “salón” del hipermercado, combinan tareas manuales y repetitivas (cobrar, reponer, etc.), con la atención al cliente. “*Fidelicemos a nuestros clientes a través de una mejor atención*” rezan los afiches que el grupo Carrefour diseña para sus trabajadores, ésta es la principal tarea. “*Al cliente no alcanza con satisfacerlo, hay que deleitarlo*” o “*Para el cliente USTED es Carrefour. La relación con el cliente es una parte integral de su tarea, no una extensión de la misma*”. Son otras frases que aparecen en los cursos y cartelería interna de la empresa.

Los cursos internos de Carrefour plantean dos necesidades de los clientes: productos y *calidad* de producción de servicios, es decir calidad en la atención. El cliente debe: sentirse bien atendido, gozar de servicio puntual, sentirse cómodo, tener un servicio ordenado, debe ser comprendido y valorado, recibir respeto y ayuda y sentirse importante. Estas necesidades de los clientes deben ser satisfechas por los trabajadores, a través del tono de voz y los gestos, y el despliegue de actitudes que contribuyan a este objetivo (amabilidad, proactividad, flexibilidad, la escucha y la actitud comercial y de venta). En los sectores que las ventas dependen más de los trabajadores, particularmente en el sector de electrodomésticos, existe también como incentivo las “comisiones por ventas”. En los otros sectores se implementó un “incentivo a la colaboración”, de ciento cincuenta pesos, por cumplir con más del 89% de lo pautado para la atención al cliente, que funcionó durante el primer tiempo, y hoy funciona como un incentivo a la asistencia.

La atención al cliente se encuentra protocolarizada, los trabajadores deben seguir el proceso de atención estandarizado con de frases preestablecidas, los “mystery shopeers” controlan y evalúan el cumplimiento de las frases preestablecidas, la mirada a los ojos y las sonrisas. Como explican en los manuales de formación interna, la atención al cliente divide en tres procedimientos simples, con frases estandarizadas:

1. Contacto/bienvenida: (a) Anticipar en contacto (b) Saludo (c) Pregunta de apertura. Ideal: “*¡Buenos días/tardes! ¿En qué lo puedo ayudar?*”

2. Desarrollo del contacto: (a) Indagar necesidades (b) Transformarse en asesor de compra (c) Ofrecer alternativa de producto

3. Fin del contacto: (a) Despedida (b) Agradecimiento (c) Invitación a volver. Ideal: “Cualquier cosa que necesite mi nombre es... *Que pase un buen día*”.

Este modelo pertenece al sector de electrodomésticos, y se repite con pequeñas variaciones para los distintos sectores.

Si bien este modelo estandarizado es cuestionado por algunos trabajadores, la gran mayoría de los entrevistados señala su buena predisposición con los clientes como una característica personal positiva, como una calificación inherente que los hace mejores en su trabajo y que despliegan muchas veces por fuera de la sensación de control. Pero al mismo tiempo manifiestan su cansancio por el maltrato recibido por el cliente y supervisores, por la extensión de la jornada laboral y por la monotonía de las tareas. En este sentido los trabajadores se encuentran frente a esta tensión que surge cuando en el lugar de trabajo se encuentran trabajadores, supervisores/jefes y clientes.

La especificidad, y la tensión, de los procesos de trabajo al interior de los supermercados reside entonces en combinar la presencia de los clientes y la “*atención personalizada*” con la necesidad de *procesos de trabajo repetitivos, simples y descalificados*. Algunos autores señalan que se tratan de procesos de trabajo “neotayloristas” (Durand, 2001; Vivas, 2007; Barranco, 2007; entre otros). Sin embargo, como ellos mismos señalan, lo que está operando no es más que la simplificación y estandarización de las tareas, en nuevos espacios laborales, donde a partir del aumento de la división del trabajo surgen “*ritmos de trabajo intensos, tareas repetitivas y rutinarias y con poca autonomía de decisión*” (Vivas, 2007: 58). El prefijo “neo” no significaría entonces más que la división del trabajo llevada a “nuevos campos de trabajo”, que además, no son tan nuevos, sino que como se señaló anteriormente se están desarrollando hace casi un siglo.

F. Flexibilización del trabajo, reducción del stock y reducción de los trabajadores

Lo que nos interesa plantear aquí es cómo la “novedad” que trae aparejado el empleo en estos ámbitos laborales estriba en la conjunción de tres procesos diferenciables, con orígenes distintos:

1. La concentración de la distribución minorista en grandes empresas que pertenecen a la GDM.

2. La extensión de la división del trabajo hacia los empleos del sector servicios, con la consecuencia de la parcelación y simplificación de las tareas.

3. El predominio de una relación de fuerzas que beneficia al capital, particularmente en éstos ámbitos de trabajo.

Desarrollaremos entonces el último punto, que aún no ha sido tratado. Es decir, como la flexibilidad laboral que surge como resultado de una relación de poder que beneficia al capital, construida sobre la derrota que significó para la clase trabajadora la última dictadura militar y el “neoliberalismo” triunfante de la década del noventa, actúa sobre la organización del trabajo y los procesos productivos. La flexibilidad por un lado afecta a la mano de obra, a través de turnos rotativos, variaciones de jornada, movilidad geográfica, contratación temporal, etc. Por otro lado, afecta también a la producción y al mantenimiento de *stocks*, a partir de la metodología *just in time* con la introducción de equipamientos técnicos, tecnológicos e informáticos (Feijoo y Collado, 2005: 13).

En relación con la mano de obra Carrefour hace uso tanto de la flexibilidad externa, contratación de trabajadores mediante Agencias de empleo temporal (AET), como de la interna, es decir cambios en los horarios, tareas y espacios laborales. En relación con la flexibilidad externa, es una política del grupo la contratación de numerosos trabajadores mediante Agencias de Empleo Temporal (AET), entre las que se destacan Manpower, Sistemas, y Complemento. Los trabajadores de cargos no jerárquicos que comienzan a trabajar en el hipermercado lo hacen primero mediante una AET. Con esta política la empresa adapta la fuerza de trabajo a las oscilaciones de la demanda en grandes períodos, contratando más trabajadores durante los períodos de mayor demanda (fiestas, pascuas, comienzos de clases, etc.). Pero el gran nivel de rotación de los trabajadores es parte de la organización del trabajo en la empresa, pese a las distintas etapas por las que ésta atraviese. Por otro lado numerosas tareas dentro del hipermercado, como reposición, seguridad, limpieza, entre otras, se encuentran tercerizadas.

Por otro lado Carrefour hace uso de la *flexibilidad interna*, esto es a través de la incorporación de horarios y tareas rotativas, horas extra, y cambios en los espacios de trabajo. El nivel de flexibilidad en este sentido varía de acuerdo al sector. En el caso de cajas, que es uno de los

sectores más flexibilizados, el horario que cumplirán los trabajadores se estipula una semana antes, todos los sábados se les informa a las trabajadoras el horario de trabajo de la semana siguiente. A través de los “días de oferta”, fines de semana y el momento del mes, se calcula la cantidad de clientes que habrá en el hipermercado y por lo tanto la cantidad de trabajadoras de caja necesarias. Pero si esta estipulación llegara a fallar, informalmente se pacta con los trabajadores, irse antes a cambio de hacer algunas horas más algún día que el hipermercado lo demande. Sólo las trabajadoras efectivas con más antigüedad tienen horario fijo, y trabajan a la mañana. Lo cual constituye un “beneficio” dentro del hipermercado, que igualmente se altera si hay más trabajo. En el caso de los reposidores externos de empresas chicas, su espacio laboral no es fijo ya que durante el día recorren más de un hipermercado, de acuerdo a un cronograma que les indica en que supermercados deben reponer cada día. En este caso la jornada laboral depende del tiempo en que finalicen el “recorrido” asignado por la empresa empleadora, introduciendo de esta manera un cuasi trabajo a destajo. En el caso de los reposidores internos, la jornada laboral también se organiza muchas veces por “tarea cumplida”, y los horarios varían de acuerdo a la temporada, las promociones, o cualquier evento que influya en la renovación de las góndolas.

En relación con las tareas que realiza cada trabajador, estas dependen en gran parte de las necesidades coyunturales del hipermercado. Los reposidores, además de reponer, se encargan a veces de recibir, controlar y almacenar la mercadería, colocar el material POP en el hipermercado¹², mantener limpias las góndolas y el depósito, verificar los precios y hacer “mercadería cruzada”¹³. En el caso de los reposidores externos, también se encargan de gestionar con los supervisores y jefes los “frentes de góndola” y ciertos lugares “claves” para los productos de la empresa para la cual trabaja (en general a cambio de más horas de trabajo o “favores”), y de asegurar que los stocks mínimos de “su” empresa estén en depósito. Las promotoras, también reponen en algunos casos, principalmente los productos que están promocionando, ya que si no están en góndola su promoción para la empresa “fracasa”¹⁴. También realizan “devoluciones”, u otras tareas que demanden los supervisores o jefes que están en el hipermercado. Las cajeras, que

¹² El material POP (Point-of-Purchase) es el material gráfico del hipermercado.

¹³ La “mercadería cruzada” es la que no se encuentra en su góndola, pero que es colocada allí porque puede ser comprada junto a otro producto que pertenezca a esa góndola. Por ejemplo encontramos comúnmente en los hipermercados cerca de la leche, bolsas de cereales.

¹⁴ “Si en la góndola no hay Activia, está “quebrada”, vos haces la promoción pero no tenés nada y el producto no se vende y vos después tenés que mandar cuánto se vendió (...) Y ahí tenés que hacer equipo con el repositor” (Ex promotora y repositora)

como señalan los trabajadores son “*los comodines*” del hipermercado, realizan otras tareas tales como hacer devoluciones, reponer, mantener limpias las cajas y rejillas, verificar la actualización de los precios del hipermercado, y hacer “comparativos” de los precios de Carrefour con los de la competencia. Por último los trabajadores del sector Boucle, que si bien constituyen un “grupo selecto” dentro del hipermercado (por tener horario y franco fijo), desde el año pasado realizan sus tareas no sólo en el hipermercado Carrefour de Gonnet, sino también en los otros supermercados del grupo en la ciudad, donde la actividad de recuentos estaba antes tercerizada.

Por último, si bien los trabajadores tienen jornadas laborales de cuatro, seis u ocho horas por día, el tiempo real que trabajan en el establecimiento varía de acuerdo a las necesidades de la empresa. Los días sin demasiado movimiento en el hipermercado los supervisores “dejan ir más temprano” a los trabajadores, pero esas horas se devuelven los días en que se necesitan más trabajadores. Estas horas extra por “política de empresa” no se pagan en Carrefour, las horas extras son en realidad horas trabajadas de más, que se devuelven algún otro día.

En relación a la reducción de stocks la empresa a través de la introducción de sistemas informáticos y la concentración del almacenamiento en los CD, busca reducir la cantidad de stock en los depósitos de cada hipermercado, con el fin de reducir los “costos” de almacenamiento, lo que significa al mismo tiempo una disminución de las pérdidas (por vencimiento, rotura, etc. de los productos) como una reducción de trabajadores.

Como consecuencia de ambos procesos, flexibilización de la mano de obra y reducción del stock, podemos plantear la significativa disminución de trabajadores desde la instalación del hipermercado en la ciudad. Lo cual en parte se debe a la centralización de tareas en las “Sedes administrativa”¹⁵ y, como señala una trabajadora, a la introducción de sistemas informáticos y scanners que posibilitan la disminución del stock:

“... [En el '93] había mucho más trabajo (...) esto que yo te digo del control de stocks, eso fue muy importante porque antes estaban los depósitos abarrotados de mercadería, y todo eso hace que trabaje más gente. Y bueno ahora con esto del control que siempre está lo mínimo para no tener un stock muerto, hace que tenga que haber menos gente trabajando” (Sector cajas/contaduría)

¹⁵ “...la chica que está en “control de gestión”, ahora se quedó con lo de ella, más lo mío. Por eso se fue simplificando mucho” (Sector cajas/contaduría)

Pero por otro lado también se debe a la posibilidad una mayor flexibilización del uso de la fuerza de trabajo. Por un lado, la posibilidad de la tercerización del trabajo junto con la flexibilidad horaria, políticas que se mantienen del neoliberalismo noventista, permiten adaptar la fuerza de trabajo a la demanda, reduciendo significativamente la cantidad de trabajadores permanentes. De esta manera la empresa “programa” la utilización de la fuerza de trabajo por períodos, por días, y hasta por horarios. Por otro lado, se amplía la intensidad del trabajo, a través de la prolongación de la jornada de trabajo. Lo que se evidencia los fines de semana y los días de mayor consumo en el hipermercado, cuando los trabajadores “no dan abasto”, y sus jornadas se extienden mediante horas extra; o cuando los trabajadores son reestructurados en otros sectores, y en algunos casos despedidos encubiertamente mediante “retiros voluntarios”, y sus tareas son redistribuidas entre sus anteriores compañeros de trabajo. En resumen, la polifuncionalidad y la rotación de los tiempos y espacios laborales, aumenta la intensidad del trabajo y funcionan dentro del hipermercado como la forma de reducir los espacios en blanco, los tiempos muertos, que la empresa no logra “programar”.

5. Algunas conclusiones

Como señala De La Garza (1999), los cambios a partir de la implementación de nuevas técnicas u organización del trabajo, dependen de las relaciones de fuerza existentes, y estas distan de ser homogéneas. Por lo cual los procesos de trabajo deben ser estudiados en su particularidad. Esto significa analizar los procesos de trabajo realmente existentes, dentro de relaciones de fuerza generales en la relación capital-trabajo, y particulares que se refieren a las características propias de la rama, sector y ubicación geográfica. Como señalaba Marx, división del trabajo y maquinización se conjugan de acuerdo a la realidad histórica y las relaciones de poder, bajo un único sentido: la valorización del capital. En este sentido,

“Considerada exclusivamente como medio para el abaratamiento del producto, el límite para el uso de la maquinaria está dado por el hecho de que su propia producción cueste menos trabajo que el trabajo sustituido por su empleo (...) el uso de la máquina está limitado por la diferencia que existe entre el valor de la misma y el valor de la fuerza de trabajo que remplaza.” (Marx, 2003: 478)

Y el valor de la fuerza de trabajo que reemplaza varía según los países, las épocas en el mismo país, y según las ramas de actividad en el mismo período. Además el valor de la fuerza de trabajo tiende a variar en las coyunturas, *“por más que la diferencia entre la cantidad de trabajo necesaria para la producción de la máquina y la cantidad total del trabajo sustituido por ella se mantenga invariable”* (Ibíd.: 478).

Este condicionamiento mutuo es lo que hace necesario analizar los procesos de trabajo y organización del trabajo, junto con las relaciones de fuerza que imperan en determinada sociedad y en una determinada coyuntura. A modo de resumen, las principales tendencias que se pueden derivar del análisis del proceso de trabajo en hipermercados son:

- La simplificación y rutinización de las tareas a partir de cierta mecanización con la incorporación de TICS, principalmente scanners y sistemas de informáticos comunes a toda la empresa, y la centralización de los trabajos que requieren mayor cualificación en la Sede Administrativa.
- Estandarización de las tareas, tanto de las tareas manuales como de la “atención al cliente”
- Aumento de la intensidad del trabajo, a través de la incorporación de la flexibilidad en términos temporales (jornada laboral), espaciales (cambios en los lugares de trabajo), y relativas a las tareas (polifuncionalidad) de la fuerza de trabajo.
- Por último es necesario volver a señalar la particularidad en estos trabajos del cliente como dinamizador de los procesos de trabajo, estableciendo tiempos y regularidad en el trabajo, y control.

Si al comenzar el trabajo señalábamos que existían dos grandes variables que incidían sobre los procesos de trabajo, en los hipermercados aún tiene mayor importancia la división del trabajo, que las transformaciones en el medio de trabajo. El aumento de la explotación capitalista del trabajo se debe en mayor medida al aumento en la intensidad del trabajo, como consecuencia de la posibilidad de la flexibilidad de la fuerza de trabajo, antes que a la mayor productividad del mismo. Como observamos a partir de la presente investigación concentración de las empresas de la GDM, aumento de la división del trabajo, y flexibilidad laboral van de la mano en los procesos de trabajo que se desarrollan en los hipermercados. Sin embargo estas tendencias surgen de la conjunción de tres procesos diferenciables, aunque no por ellos menos interdependientes: procesos de trabajo, relaciones de fuerza y concentración empresarial.

6. Bibliografía

- Abal Medina, P. (2007); “Dispositivos de poder en las empresas. Un estudio de relación capital-trabajo en grandes cadenas de supermercados” *Informe de investigación n° 19* CEIL-PIETTE. Buenos Aires
- Abal Medina, P. (año); “El orden neoliberal: mercantilización del trabajo y concentración del capital”
- Barranco (2007) “Condiciones de trabajo de las proletarias y los proletarios de la gran distribución comercial” en **Supermercados, no gracias**, Montagut, X. y Vivas, E. (coord.). Icaria editorial. Barcelona.
- Braverman, H. (1974); **Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX**. Editorial Nuestro Tiempo
- Coriat (1982); **El taller y el cronómetro**. Siglo XXI
- Castellani (2002); “Implementación del modelo neoliberal y restricciones al desarrollo en la Argentina contemporánea” (Inédito)
- De La Garza Toledo (1999) “Epistemología de las Teorías sobre Modelos de Producción”
- Durand, J. (2001); “Travail informationnel et flux tendu” en Durand, C. y Pichon, A. (Eds.); **Temps de travail et temps libre**. Editorial De Boeck, Bruselas
- Feijoo y Collado, (2005) “Situación de la clase trabajadora. Tesis en torno al trabajo en la Argentina” ponencia presentada en el *VII Congreso Nacional de Estudios del trabajo*, ASET. Buenos Aires.
- García y Rivera (2007) “Supermercadolandia: el planeta de los supermercados” en **Supermercados, no gracias**, Montagut, X. y Vivas, E. (coord.). Icaria editorial. Barcelona
- Jacquiau, C. (2007); “Gran distribución: La globalización del modelo francés” en **Supermercados, no gracias**, Montagut, X. y Vivas, E. (coord.). Icaria editorial. Barcelona
- Lira, L. (2005) “Cambios en la industria de los supermercados: concentración, hipermercados, relaciones con los proveedores y marcas propias” en *Estudios Públicos* N° 97. Chile.
- Lukács, G. (1970); **Historia y conciencia de clase**. Editorial Instituto del libro. La Habana, Cuba.
- Marx (2003); **El Capital**. Siglo XXI Editores Argentina S. A. (Tomo 1)
- Montanyes, X. (2007); “Una aproximación al supermercadismo” en **Supermercados, no gracias**, Montagut, X. y Vivas, E. (coord.). Icaria editorial. Barcelona
- Vivas, E. (2007) “La distribución moderna: la invasión de los supermercados” en *Vientos del Sur* N° 94.

- Rodríguez Zuñiga y Sanz Cañada (1997); “Tipología de las relaciones industria-distribución en el sector de elaborados cárnicos” en *Economía agraria* N° 80.

Otras fuentes

- Página 12 (26 de febrero, 2010) “Más consumen, más le remarcan” (Link: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-141025-2010-02-26.html>)
- Página 12 (11 de mayo, 2008) “Qué es el monopsonio” (Link: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/subnotas/104000-32709-2008-05-11.html>)
- IECO Clarín (2009) “La filial local, una excepción para el grupo Carrefour” (Link: http://www.ieco.clarin.com/empresas/Carrefour-excepcion-filial-local_grupo_0_68100005.html)
- El Día (31 de agosto 1999) “El mapa platense” (Link: <http://www.eldia.com.ar/catalogo1/19990831/economia4.html>)
- Manuales internos (2008-2009):
 - Cursos de atención al cliente (Gerencia de RRHH, Carrefour Argentina)
 - Programa de “mystery shopping” (Shop’nchek para Carrefour)
 - Afiches de fidelización al cliente (Gerencia de Capacitación, Carrefour Argentina)
- INDEC, Encuesta a supermercados (1993, 1997, 2001-2010)
- INDEC, Metodología para la encuesta de supermercados
- Navas, M. (2000) “Entrevista a Marco Uríos Director de logística de Carrefour: ‘La logística es el elemento fundamental en el B2C’” en *Logicel* (<http://www.cel-logistica.org/subidasArticulos/135.pdf>)
- Logística empresarial (1999), Boletín informativo de la asociación de logística empresarial "Centro de distribución de Supermercados Norte" (Link: <http://www.arlog.org/boletin/bole92.htm>)