

# ¡NO SE PUEDE DETENER EL PROGRESO! EL TRABAJO DE LOS CLIENTES EN EL MARCO DE LA AUTOMATIZACIÓN DE LAS CAJAS DE PAGO EN LAS GRANDES SUPERFICIES<sup>1</sup>

GUILLAUME TIFFON<sup>2</sup>

Recepció: octubre 2016; acceptació: diciembre 2016

## RESUMEN

ESTE ARTÍCULO ABORDA LOS EFECTOS DE LA INSTALACIÓN DE CAJAS AUTOMÁTICAS DE PAGO EN LAS GRANDES SUPERFICIES COMERCIALES. A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DE DATOS RECOGIDOS MEDIANTE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD, SE PRETENDE ESTUDIAR CÓMO LAS EMPRESAS UTILIZAN LA MAQUINARIA Y LOS CLIENTES PARA SUSTITUIR A LOS TRABAJADORES Y OBTENER NUEVAS FORMAS DE PLUSVALOR. EN ESTE SENTIDO, EN EL ARTÍCULO SE CUESTIONA QUE ESTO SUPONGA AVANZAR HACIA LA NOCIÓN DE «PROGRESO». AUNQUE LOS EMPRESARIOS RECURREN A ESTA NOCIÓN UNIVERSAL Y PRESENTAN LA INSTALACIÓN DE MAQUINARIA COMO INELUCTABLE Y POSITIVA, SIN EMBARGO ESTA SIRVE SOLO PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS DE GANANCIA Y NO PERMITE MEJORAS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO NI EN LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE LAS CAJERAS.

## PALABRAS CLAVE

TRABAJO DE CLIENTES, CAJERAS, PROGRESO, CAJAS AUTOMÁTICAS, GRANDES SUPERFICIES

## YOU CAN'T STOP PROGRESS! SELF-SERVICE CHECKOUT TILLS AND GETTING CUSTOMERS TO WORK

## ABSTRACT

THE QUESTION HERE IS TO WHAT EXTENT INSTALLING SELF-SERVICE CHECKOUTS TILLS IN MASS RETAIL OUTLETS ALLOWS A COMPANY TO ASK ITS CUSTOMERS TO WORK ON ITS

<sup>1</sup> Este texto es una versión traducida y revisada del artículo publicado en la revista francesa *La Pensée* (nº 366, 2011).

<sup>2</sup> Maître de conférences en la Université d'Evry e investigador en el Centre Pierre Naville (CPN) y en el Centre d'étude de l'emploi et du travail (CEET)

BEHALF, THEREBY REALISING NEW FORMS OF SURPLUS VALUE. THE ARTICLE USES THIS ISSUE AS A WAY OF BROACHING THE GENERAL TOPIC OF «PROGRESS», DEMONSTRATING HOW THE CONCEPT HAS BECOME A VEHICLE FOR REPRESENTING TECHNOLOGICAL INNOVATIONS OF THIS NATURE AS SOMETHING UNIVERSAL, POSITIVE AND INEVITABLE - WHEREAS IN REALITY THEY MAINLY SERVE SENIOR MANAGEMENT INTERESTS WHILE UNDERMINING SERVICE QUALITY AND CHECKOUT STAFF MEMBERS' WORKING CONDITIONS.

### KEY WORDS

CUSTOMER WORK, PROGRESS, CHECKOUT STAFF MEMBERS, SELF-SERVICE CHECKOUT TILLS, MASS RETAIL

### INTRODUCCIÓN

Aunque a menudo cuestionadas por sus efectos nefastos sobre el trabajo y el empleo, las innovaciones tecnológicas son, sin embargo, percibidas como uno de los factores principales de progreso y generadoras de productividad desde los tiempos de la Revolución Industrial. Su impacto en el aumento de productividad en el sector industrial y agrícola es un ejemplo frecuentemente mencionado. Sin embargo, en el sector servicios, y por diferentes motivos, la cuestión reclama otro tipo de planteamiento. Primero, porque no es tan obvio, como parece a primera vista, que la introducción de la automatización en el *front office*<sup>3</sup> haya derivado en un proceso «clásico» de sustitución de trabajo por capital. En muchas ocasiones, la automatización se ha traducido más bien en formas de poner a trabajar a los clientes. Segundo, porque las transformaciones generadas por la automatización no necesariamente benefician a todos y plantean preguntas acerca de los métodos de organización de la producción (y de extracción) de valor, o sobre el interés que despierta el trabajo, el empleo o sobre la calidad del producto. Este artículo se propone estudiar cómo y en qué medida la aplicación de las máquinas automáticas en el sector servicios

constituye un progreso —en el sentido genérico del término—, si conlleva de hecho una evolución positiva.

Para responder a esta cuestión, nos basaremos en una investigación realizada en una gran cadena de supermercados especializada en el sector del bricolaje<sup>4</sup>. El tema que abordaremos será la instalación de cajas automáticas de cobro a los clientes. En el primer apartado, mostraremos cómo frecuentemente la instalación de autómatas sirve no tanto para sustituir a los empleados sino para poner a trabajar a los consumidores. En el segundo apartado, presentaremos quiénes son los beneficiarios de estos procesos de poner a trabajar a los clientes. En este segundo apartado nos basaremos en el análisis del discurso de los cuadros directivos que han impulsado estos cambios técnicos, expondremos las razones por las que ellos consideran que estas máquinas suponen un progreso. En el tercer apartado, nos detendremos en el reverso de la medalla de esta realidad técnica multiforme enumerando las consecuencias nefastas que puede traer a los asalariados y a los clientes. La tesis que exponemos en este artículo es que la respuesta al interrogante planteado sobre los efectos positivos de las tecnologías depende específicamente del

<sup>3</sup> Entendemos por *front office* el conjunto de actividades de trabajo que implican una relación directa con los clientes.

<sup>4</sup> El material empírico consta de 39 entrevistas en profundidad de las que 23 han sido realizadas a clientes, 11 a personal de caja y 5 a personal de dirección, gestión y supervisión.

punto de vista desde donde se enfoque: para las empresas, las máquinas son sinónimo de progreso, para los asalariados y los clientes, el progreso no es tan evidente...

## 1. HACER HACER AL CLIENTE

Partimos de una constatación empírica clara: en el sector servicios, los clientes encuentran en el proceso de compra cada vez más máquinas. Nadie duda de esta evidencia. Sin embargo, conviene detenerse en demostrar que esto no supone necesariamente una sustitución de los trabajadores *front office* por tecnologías. Contrariamente a lo que afirman, un tanto apresuradamente, muchos manuales de Economía, la instalación de la máquina no está dirigida a reemplazar a los trabajadores sino que persigue que los clientes hagan el trabajo hecho hasta ese momento por los empleados. Son los clientes los que sustituyen a los trabajadores. Por tanto, se trata de una sustitución de trabajo vivo asalariado por otra especie de trabajo vivo no remunerado directamente. Para entender si es la máquina o el cliente quien reemplaza al trabajador es preciso un examen empírico minucioso que pueda determinar, caso por caso, quién sustituye o es sustituido.

### 1.1. DE LA SUSTITUCIÓN DE TRABAJO POR CAPITAL...

En ocasiones, la instalación de máquinas en el sector servicios está relacionada con la sustitución de trabajadores por capital. Es un proceso clásico y similar al observado en el sector industrial a lo largo del tiempo. Por ejemplo, en los transportes públicos, los clientes fichan su billete en una máquina y así pueden franquear, en su caso, las barreras de control, que cumplen una misión de supervisión, ¿quién hace en este caso el trabajo de revisor? ¿la máquina o el propio cliente? La función que desempeñaba el revisor era doble. Por una parte, validaba el billete y, por otra, controlaba que los clientes no se colasen. Está claro que de estas misiones se ocupa hoy la máquina. Los clientes no ejercen estas tareas.

Prácticamente, se limitan a insertar en la máquina su tique, que ya casi no se presenta a los empleados. En este caso, no son los clientes los que sustituyen a los revisores sino la máquina.

Algo similar ocurre en los museos y salas de exposiciones. Las visitas se realizan cada vez más no por un guía especializado, sino por un aparato en el que se han registrado los conocimientos que este ofrecía a los visitantes (Dujarier, 2008: 179-180). Ante este cambio, la función de los clientes-visitantes no cambia radicalmente, ellos no se encargan de guiar la visita (comentarios, etc.). Es cierto que su contribución al proceso evoluciona, pero no llega a reemplazar al guía tradicional. En este ejemplo, volvemos a encontrar una sustitución de trabajo por capital.

### 1.2. ... A LA SUSTITUCIÓN DEL TRABAJADOR POR EL CLIENTE

En cambio, existen otros casos donde las cosas suceden de manera diferente. Por ejemplo, cuando en las grandes superficies se colocan cajas automáticas para el pago, sucede que en apariencia se automatiza el trabajo de las cajeras, como si la máquina las reemplazase. Sin embargo, es solo una apariencia. No es la máquina la que escanea los productos. En este caso, la innovación consiste en haber ideado un interfaz hombre-máquina (IHM) suficientemente «simple» como para que los clientes puedan hacer prácticamente todas las tareas que implica el trabajo de cajera. De esta manera, la máquina se convierte en un medio que permite sustituir el trabajo de las cajeras por el trabajo de los clientes. En cierta medida, esa interfaz es un *medio de producción* al servicio de los clientes.

Asimismo, en la venta de entradas de todo tipo, sea en un cine o en el metro, no son las taquillas automáticas las que realizan la actividad de los asalariados en la ventanilla, sino que, en su mayor parte, lo hacen los clientes, pues, aunque no hay duda de que esas máquinas automáticas efectúan tareas prácticas indispensables para la venta de tickets (producción, cobro, etc), en el fondo, los clientes acceden prácticamente a los sistemas informáticos *on line* que utilizan los vendedores.

La principal diferencia se sitúa en el nivel de la interfaz, es decir en los medios puestos en marcha por los ergónomos para posibilitar que un cliente pueda realizar diferentes tareas que antes asumían los trabajadores de ventanilla.

Algo similar ha sucedido en las estaciones de servicio. En un primer momento, los empleados encargados de poner gasolina fueron reemplazados, en buena parte, por los clientes cuando estos comenzaron a cargar sus propios depósitos. Posteriormente, fueron totalmente sustituidos cuando se instalaron máquinas automáticas que posibilitaron aún más el trabajo de los consumidores. En este ejemplo, nuevamente, no son las máquinas, sino los clientes quienes sustituyen a los trabajadores. La función principal de las máquinas ha sido la de facilitar la participación de los clientes en el trabajo mediante la creación de pequeños esquemas que descomponen y secuencian las diferentes etapas del proceso de producción del servicio. Para que esta participación pueda ser realizada por cualquiera, incluso por un analfabeto, las indicaciones se concretan con la forma de una voz humana acogedora —normalmente femenina—, que guía el proceso.

A través de estos ejemplos, se hace evidente que nos encontramos ante innovaciones tecnológicas de un tipo muy particular (Tiffon, 2013). Si, en la industria, estas innovaciones se han dirigido a sustituir obreros por máquinas, en los servicios *front office*, han consistido a menudo en simplificar al máximo las actividades de los trabajadores de forma que los propios clientes pudieran ocuparse de ellas parcial o totalmente.

Pero aún se puede continuar el argumento precedente. En los casos anteriores, se conseguía el trabajo de los clientes mediante inversiones de las empresas en maquinaria que lo hacía posible (compra, diseño de procesos, mantenimiento de las máquinas). Sin embargo, más recientemente, el avance de internet ha permitido instalar *máquinas automáticas a domicilio*. De esta forma, los clientes no solo sustituyen parte de las tareas de

los trabajadores, sino que se hacen cargo del coste de los medios de producción ubicados en su casa y necesarios para captar su contribución al trabajo. En efecto, para poder acceder al comercio electrónico han de contar con un ordenador personal, una conexión a internet, una impresora y todos los consumibles necesarios (tinta, papel, etc.). Gracias a estos equipamientos, las empresas ahorran gastos de personal y de inversión.

El ejemplo de la Banca es muy significativo. En otro tiempo, cuando se iba al banco a realizar cualquier tipo de gestión —conocer el estado de la cuenta, girar un cheque o una transferencia— encontrábamos empleados de ventanilla. Hoy, todos estos servicios se realizan ya sin su intervención, sea en la agencia bancaria o desde casa a través de la banca virtual. Tras haber realizado inversiones masivas para crear una estructura que permita la realización de las operaciones bancarias por internet, se han reducido tanto el flujo de clientes a la agencia y, con ello, la necesidad de personal de atención en ventanilla, como las inversiones (en espacios y en instalaciones)<sup>5</sup>. Determinados bancos como Monabanq, Boursorama Banque, Ing Direct o Axa Banque han podido prescindir de todo tipo de oficinas comerciales y basan su actividad exclusivamente en servicios a distancia, mediante internet, correo postal o asistencia telefónica adaptada al cliente.

Asimismo, el éxito formidable que han conocido en estos últimos años las agencias de viaje basadas en internet como Promovacances.com o Opodo.fr no es una casualidad. Gracias a los servicios en línea, la actividad de los clientes ha permitido prescindir de los antiguos empleados. Ahora, los propios consumidores se ocupan de la información, la documentación y el acceso a sistemas informáticos prácticamente idénticos a los utilizados por los operadores de la agencia de viajes. Para estas nuevas agencias en línea, al ahorro en personal se le suma el de material informático, mobiliario, papel, folletos y, sobre todo, el espacio físico de la oficina.

<sup>5</sup> Según algunos especialistas en marketing, los bancos economizarían hasta un 80% de costes con las operaciones realizadas en línea por los clientes y la supresión de las (Pralhad y Ramaswamy, 2000, pp. 79-87)

Este modelo de negocio ha podido proponer precios muy atractivos a los clientes y sustraer buena parte del negocio a las agencias tradicionales.

En resumen, de todos estos ejemplos, se puede deducir que la automatización a la que nos referimos en este artículo no consiste tanto en sustraer a los asalariados pequeñas partes de su actividad tal y como se ha producido en el sector industrial, sino que se trata de una innovación que conlleva una sustitución, por ahora parcial, pero cada vez más amplia del trabajo de *front office* por parte de los clientes. En cierta manera, en esta lógica se determina que el cliente ha de arreglarselas solo, de manera «autónoma». A esta autonomía paradójica, en tanto que es prescrita y obligada por el proceso de automatización (Naville, 1963), proponemos llamarla *autonomación*<sup>6</sup> –neologismo que resulta de la contracción de los procesos de autonomización y automatización<sup>7</sup>–. Este proceso es fuente de mejora en la productividad como indican los mandos y cuadros directivos en las entrevistas que hemos realizado, pero es necesario plantear las preguntas de para quién resulta provechoso y si supone un progreso real.

## 2. UN PROGRESO SOLO PARA UNOS...

El hecho de poner a trabajar a los clientes beneficia sobre todo a las empresas. Para ellas supone aumentar el margen de plusvalor y mejorar su competitividad vía precios. Los cuadros directivos que toman la iniciativa de estas innovaciones tecnológicas se muestran convencidos: la automatización constituye un progreso real.

### 2.1. EL TRABAJO DE LOS CLIENTES COMO FUENTE DE VALOR Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Como ya hemos puesto de manifiesto con más detalle (Tiffon, 2009, 2013), el trabajo de los clientes y el reemplazo de asalariados hace que la *autonomación* permita a las empresas comprimir sus costes de producción y, además, acortar el tiempo de trabajo socialmente necesario para la producción del servicio. En la medida que el valor de este último desciende y se sitúa por debajo del valor medio del mercado, las empresas pueden aumentar su plusvalor y bajar sus precios.

Tomemos el ejemplo del sector del cine. Supongamos que una sala comercial necesita, por ejemplo 4 empleados para vender las entradas y que cada uno de ellos tiene un coste de 10 €, de los cuales 6 corresponden a capital constante (locales, maquinaria, costes del film, etc.) y 4 al valor del trabajo vivo necesario para la prestación laboral (situación A). Supongamos, igualmente, que esta misma sala de cine instala máquinas automáticas que permiten sustituir a 3 trabajadores, con lo cual reduce sus necesidades de trabajo a un solo empleado. Incluso si considerásemos que el coste de las máquinas eleva su gasto en capital constante pasando de 6 a 7€, este cine conseguirá acumular más plusvalor ya que su servicio tendrá un valor de 8€ (7+1) en vez de los 10€ de media del coste anterior. Con ello, la decisión del empresario podría ser la de bajar el precio para mejorar su competitividad por esta vía (situación B).

A este plusvalor resultante de la sustitución de trabajadores por clientes, le denominamos *neo-plusvalor extra*. Es *extra* en la medida en que proviene de una disminución del valor del servicio por debajo del coste medio en el mercado<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Hay que precisar que esta *autonomación* no es de la que habla Taichi Ohno (1989). Para este autor, la *autonomación* consiste en ubicar a un trabajador atendiendo a varias máquinas simultáneamente y no en sustituir personal por parte de los clientes, –ciertos autores como Koichi Shimizu (1999: 14-15) o Robert Boyer y Michel Freyssenet (2000: 84) utilizan también el término *autonomización*–.

<sup>7</sup> En nuestro caso, la diferenciamos del *self service* en la medida en que, por definición, el trabajo de los clientes reposa en la instalación de máquinas (Cf. Tiffon G., «La contre-externalisation comme innovation de procédé de service. Un ressort de la rationalisation du travail propre aux activités de service», *Op. cit.*; Tiffon G., *La mise au travail des clients*. Paris, Economica, Coll. «Etudes sociologiques», 2013).

<sup>8</sup> Para completar la información sobre este plusvalor extra y su lugar en la teoría de la explotación, véase el trabajo Karl Marx (1985[1867]) en *El Capital* (libro I (tomo 1 y 2). Igualmente, ver Durand (1995).

Su especificidad proviene de que se logra gracias a los clientes y sin aumentar la fuerza productiva de los asalariados. De esta forma, la contribución de los clientes es no solo necesaria, sino que deviene productiva. Llamaremos a este trabajo de los clientes (socialmente necesario para la producción del servicio) *neo-plustrabajo*.

Dicho lo anterior, hay que añadir que esta contribución de los clientes—este *neo-plustrabajo*—no es productivo sino en la medida en que genera plus-

valor. Si retomamos el ejemplo precedente, podría darse el caso de que una empresa de cine pudiera instalar autómatas para bajar sus precios, pero sin tener el carácter de aprovechar el trabajo de los clientes y, sin conseguir, por tanto, el consiguiente aumento de plusvalor. En ese caso, el trabajo de los clientes no será directamente productivo, aunque haya permitido al cine aumentar su competitividad vía precios (situación C)<sup>9</sup>. Hay que señalar que este no es el caso habitual en la realidad del sector.

**Tabla n° 1 - El neo plusvalor extra**

	Valor del capital constante cristalizado en cada prestación de servicio (c)	Valor del trabajo vivo cristalizado en cada prestación de servicio (v+pl)	Valor de la prestación del servicio (c+v+pl)	Precio de venta	Neo-plusvalor extra
Situación A	6	4	10	10	-
Situación B	7	1	8	9	1
Situación C	7	1	8	8	-

Fuente: G. Tiffon

En resumen, poner a trabajar a los clientes hace posible una innovación tecnológica de nuevo tipo que permite a las empresas aumentar una nueva fuente de plusvalor y/o mejorar su competitividad vía precios. Como veremos a continuación, desde la posición de la empresa se presenta como un progreso para todos (incluidos los clientes y los trabajadores). Nos centraremos en el caso de una gran marca del sector de bricolaje en las grandes superficies y de la aplicación de cajas automáticas para el pago de los clientes.

## 2.2. LAS EXPENDEDORAS AUTOMÁTICAS DE BILLETES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA

Entre los cuadros directivos encargados de aplicar esta innovación técnica, el punto de vista es unánime: las cajas automáticas introducidas para

facilitar el pago a los clientes son un gran avance. Ello por dos razones que difunden sistemáticamente en los planes de comunicación dirigidos a sus trabajadores (incluidos los más afectados: cajeras y supervisoras de caja).

La primera razón es que las máquinas responden a una demanda de sus clientes, cuya principal queja es el largo tiempo de espera que tienen que pasar en las colas de las cajas. Como señala Hervé<sup>10</sup> (37 años, jefe sector de caja)<sup>11</sup>:

«Es el resultado de nuestras encuestas de satisfacción del cliente. Hoy, claramente, una de las principales causas de insatisfacción de los clientes es la espera en las cajas. Así que, bah, esas cajas automáticas han sido la solución para nosotros, actuar de forma que se pueda reducir la insatisfacción de la clientela.»

<sup>9</sup> Para explicaciones complementarias, ver (Tiffon, 2009, 2013).

<sup>10</sup> Los nombres han sido cambiados para preservar el anonimato.

<sup>11</sup> En la empresa estudiada los jefes de sector son miembros del equipo de dirección de la tienda.

La segunda razón se dirige a las cajeras, sugiriéndolas que las nuevas cajas automáticas no afectan a sus puestos de trabajo. Al contrario, enriquecen su oficio. Así lo expresa de nuevo Hervé:

«Mi trabajo es hoy decirles que no vamos a implantar completamente las cajas automáticas. Se instalarán bloques de 3, 4, 5 cajas dependiendo del tamaño del local y que la mitad de estas cajas no funcionarán 100% con autonomía de los clientes, sino que hará falta una empleada que ayudará en la gestión de los pagos. Por tanto, el plan de comunicación es mostrarles que no se suprimirán puestos de trabajo. Al contrario, se enriquecerán las competencias de los actuales. Hoy su oficio cambia. No se trata únicamente de medir el rendimiento en caja por km, sino que es mejorar los aspectos relacionales con la clientela. Hoy no se trata únicamente de pasar las mercancías del cliente por el escaner. En estas nuevas cajas, tengo que dirigirme hacia él, ir a buscarlo, porque por sí solo no va a ir a este tipo de cajas.»

Desde este planteamiento, las cajas automáticas enriquecen el trabajo de cajera. Por un lado contribuyen a mejorar las relaciones con el cliente, una relación que se «enriquece». Por otro, las cajeras pueden aumentar su polivalencia. Su actividad se diversifica, lo que, según Philippe (41 años, cuadro, jefe de cajas), puede mejorar la rutina de su trabajo cotidiano.

«Es realmente un cambio en su oficio. Sí, hoy en día es una realidad clara. Pones cajeras experimentadas que tienen un cierto... que no están hartas, pero que tienen una rutina cotidiana de estar todo el tiempo en el puesto de caja y, con el cambio, les creas una polivalencia suplementaria, un oficio diferente; y al final se confirma que ese grupo de cajeras adoran sus cajas automáticas y que solicitan pasar más tiempo de su jornada en esas máquinas en vez de en las cajas tradicionales. Aprecian realmente ese puesto de trabajo porque cambia su rutina cotidiana que, con los años... en fin les da un poco de fastidio. Entonces encuentran esta nueva propuesta por nuestra parte. En definitiva esa es la comunicación con la que actuamos. Se les dice que no suprimimos su puesto de trabajo, sino que lo enriquecemos.»

Más allá de estas consignas de su plan de comunicación, cuando preguntamos a los cuadros cuáles son los objetivos que han de alcanzar surge un tercer argumento justificatorio de las cajas automáticas (generalmente aparece al final de las entrevistas e incluso *off the record*). Se trata del argumento económico. Para Philippe, las nuevas cajas son una manera de conseguir elevar la productividad:

«De cara a la dirección, hay claramente un interés económico (...). Para darte una idea, sobre la base de un equipo de 20-25 cajeras tu puedes conseguir, con la instalación de un sector de cajas automáticas, 20-25% del flujo de clientes y del volumen de caja en € que es atendido solo por una cajera de apoyo a las máquinas. Esto quiere decir que con una sola empleada consigues lo que normalmente harían dos. Por tanto, para nosotros es... sí un claro aumento de la productividad.»

Contrariamente a lo que se les anuncia a las cajeras, estas ventajas conseguidas en la productividad apuntan claramente a reducir los gastos de personal. En tanto que responsable de los sectores de caja, una de las «principales misiones» de Hervé (37 años, jefe sector de caja) o de Christelle (35 años, jefa sector de caja) es, en palabras de esta última, economizar en este periodo de crisis en cualquiera de las dimensiones que tocan a su sector, incluidos los gastos de personal:

«Hoy, como los tiempos son cada vez más duros... desde hace dos o tres años la clientela ha disminuido o compra menos, por tanto, la empresa tiene que recortar en todas las líneas de costes para poder ser rentable. Sea en gastos fijos, como la limpieza, la electricidad u otros consumibles de la empresa, etc. Pero, sobre todo, nuestra principal fuente de reducción de costes son los gastos de personal. Sobre esto, la empresa tiene un planteamiento diferente en estos tres últimos años. Nos preguntamos ¿cómo ser más rentables, cómo alcanzar nuestros resultados operacionales? ¿cómo conseguiremos esta rentabilidad aún contando con la bajada de clientes y de ventas por la crisis? La respuesta ha venido a través de los costes de personal y, cuando hablamos del sector de cajas, esto se traduce fructuosamente en la necesidad

de instalar cajas automáticas. Ha sido una evolución natural.»

Este recorte de gastos de personal no ha sido solo algo deseado, sino calculado y planificado como lo indica Philippe (41 años, jefe sector de cajas)

«La empresa calcula ahora la rentabilidad de las cajas automáticas. Ok, tus cajas van a ser rentables si alcanzas una determinada cantidad de ventas al año y si tú haces una serie de rotaciones al año en las cajas. Esto va a aumentar en un par de años, muy rápidamente tu rentabilidad. Con ello reduces gastos de personal porque, ¡bah!, al fin y al cabo, hum... tu número de cabezas, entre comillas, disminuye. Igual no disminuye de forma exponencial, pero si que retiras dos o tres personas de tu sector porque las cajas automáticas trabajan de forma autónoma de 9h. a 20h... en fin durante toda la jornada todo el año.»

Esta intención de reducir los gastos en personal puede parecer algo sorprendente respecto al discurso que han expuesto anteriormente y al que dirigen todos los días a las cajeras sobre las virtudes de las tecnologías para su trabajo. Es un discurso contradictorio que no se detiene ahí. Hervé (37 años, jefe sector de cajas) expresa incluso que, en realidad, las nuevas cajas automáticas no suponen una clara disminución de tiempo para los clientes, aunque sí cambian su percepción de la espera al convertirlos en actores de todo el proceso de escaneo de artículos y pago.

«En realidad, nuestros cálculos no muestran una ganancia de tiempo para los clientes (...). Sabemos que pasarán más tiempo en las cajas automáticas que si hicieran la cola de las otras cajas. Pero no se dan cuenta. Entre ellos, se produce el efecto SNCF<sup>12</sup>. Si anuncias el tiempo de espera al cliente, este se mostrará más paciente. Si organizas todo de cara a gestionar la espera y llenas ese tiempo con cosas que hacer, la percepción del tiempo de espera va a ser completamente diferente. Si propones al cliente un café, como disculpa, entre comillas, por ese tiempo, su modo de sentir el tiempo será más aceptable. Con

las cajas automáticas, se produce este efecto. El cliente no gana tiempo, pero por el hecho de convertirse en actor del proceso de caja su percepción del tiempo cambia. En resumen, aceptará gastar 4 minutos en su paso por la caja, cosa que no habría aceptado en una caja normal. Siente que hace algo divertido, juega a hacer de cajera y pasar sus compras. Es lúdico, gracioso y agradable de hacer, pero finalmente, el tiempo empleado no se reduce. En cambio, para nosotros es un aumento neto de productividad.»

En resumen, de las tres razones argüidas por los jefes de sector para justificar las cajas automáticas como un progreso para todos, la única que se mantiene es la relativa a la reducción de costes para la empresa. Según sus propias declaraciones, las otras dos no se hacen realidad (ni la reducción del tiempo de espera para los clientes, ni el mantenimiento de los puestos de trabajo de las cajeras). No se trata más que de una estrategia de retórica empresarial. Solo se avanza en mejoras para la empresa, que no se concretan para los otros actores –clientes y trabajadores–.

### 3. ...LÁSTIMA POR LOS OTROS!

En cuanto a los otros grupos implicados en todo el proceso de cambio de las cajas, en el caso de las cajeras, asistimos a una fuerte desestabilización laboral y en los clientes, a la expresión de quejas por la calidad del servicio que no se corresponde con las expectativas creadas y con las orientaciones tomadas por la empresa.

#### 3.1. LA DESESTABILIZACIÓN DE LAS CAJERAS

El trabajo de las cajeras es relativamente bien conocido por los sociólogos, que han analizado sus representaciones sobre el oficio (Alonzo, 1998; Ferreras, 2007), la flexibilidad y la intensificación de su trabajo (Appay, 2005), su rápida informatización (Prunier-Poulmaire, 2000), que necesita

<sup>12</sup> SNCF son las siglas de la compañía ferroviaria estatal francesa (N. del T.)



gestionar dos flujos simultáneamente: las mercancías y los clientes (Bernard, 2005) y la violencia moral que sufren a menudo en su relación con la clientela (Tiffon, 2011). Sin embargo, apenas se ha investigado sobre cómo viven los procesos de automatización de las cajas. No se sabe si su trabajo es menos duro, por el hecho de no tener que manipular mercancías o si, desde su punto de vista, sienten que la automatización enriquece su trabajo, como piensan sus superiores. No se sabe tampoco si se alinean con el discurso de los jefes de sector sobre el mantenimiento de los empleos o tienen reservas y expresan temores por su futuro profesional. En resumen, no sabemos si las cajas automáticas suponen un progreso real para ellas. Veremos a continuación algunos de sus puntos de vista sobre estas cuestiones<sup>13</sup>.

En primer lugar, y en contra de lo que cabría esperar, el trabajo en las cajas automáticas es más duro y dificultoso que en las convencionales. Así lo expresa Celine (32 años, cajera):

«Puede que sea menos fatigoso, pero acabas más cansada, ¡eh!... Es una paliza. Estás muy estresada, hace falta estar atenta a todo y con rapidez porque los clientes no esperan. Van a las cajas automáticas porque suponen que ganarán tiempo. Si sienten que tienen que esperar, te hacen ver que eso no es normal. Así que, el estrés está presente. Hace falta estar moviéndose, encontrar la razón por la que se enciende un piloto de alerta de la máquina, por la que el cliente está descontento, por qué esto, por qué lo otro. Sin embargo, en la caja normal, tu cliente sabe que si hay un problema tú estás allí con él para resolverlo (...). Por eso, más de tres horas o tres horas y media en esas cajas automáticas ya es demasiado. Reclaman tanta atención que acabas fatigada, sales de allí quemada».

Entre las cajeras supervisoras, conocedoras de que la evolución del oficio impondrá las cajas automáticas, se confirma el carácter agotador de estas máquinas y cubren estos puestos de trabajo con el personal más capaz. Encontramos la con-

firmación en las declaraciones de Marie (46 años, cajera supervisora):

«Cuando seleccionas las cajeras que van a cubrir los puestos de cajas automáticas un sábado o un domingo, sabes que tienes que poner a las más jóvenes, que aguantan mejor física y mentalmente. Pero si una de estas chicas está un poco cansada, está baja de moral o no se siente bien, mejor no la pongas en estas cajas porque si lo haces, seguro que sale reventada al final de la jornada.»

En resumen, contrariamente a la hipótesis que veíamos antes, por mucho que las cajeras dejen de atender con las nuevas máquinas la manipulación de mercancías y el flujo de producción, su trabajo se muestra más penoso al tener que controlar simultáneamente tres cajas y prestar una atención continua. Un trabajo más fatigoso y menos interesante. Preguntadas en las entrevistas acerca del discurso de los cuadros sobre lo positivo del enriquecimiento de tareas, su opinión no deja lugar a dudas. Prueba de ello es el fragmento de Brigitte (55 años, cajera) que señala el empobrecimiento de las relaciones con los clientes:

«Cuando estás en una caja normal, siempre hay algo, un intercambio con el cliente. En la caja automática, cuando el cliente no tiene problemas, no necesita nada en particular, solamente entra en contacto con la máquina. A veces ni los ves. No entras en contacto con ellos, ni hola, ni adiós, nada de nada. Es por este motivo que creo que es un paso atrás en lo que se refiere al contacto con la clientela.»

En esta misma línea, Muriel (47 años, cajera) añade:

«No es nada interesante. En todo caso, mucho menos que un puesto como los de recepción o entrega de mercancías, donde tú te ocupas exclusivamente de tu cliente. Nada de esas máquinas automáticas donde tienes que vigilar que todo funcione bien para que los clientes pasen rápidamente. No. Ahí solo tienes que estar pendiente de las pantallas, no estás delante

<sup>13</sup> Para un análisis más detallado, véase (Bernard y Tiffon, 2014; Bernard, 2012)

de tu cliente. Hace falta que vigiles... que mires a la vez tu pantalla y los paquetes. Demasiadas cosas al mismo tiempo. ¿Dónde está el enriquecimiento? yo no lo sé. Honestamente, yo me planteo la cuestión. Casi no tienes contacto con la clientela, si acaso solo cuando tienen problemas ¿qué tipo de enriquecimiento es ese? ¿poder trabajar en una situación de estrés cuando el cliente tiene dificultades? Pfff (suspira y piensa) ¿eso es lo enriquecedor? Ya ves que me planteo la cuestión. El enriquecimiento es cuando puedes entrar en relación con un cliente agradable o cuando resuelves un problema, pero no de tipo técnico, porque en las cajas automáticas lo único que haces es eso. No tratas problemas de clientes relativos a productos o a consejos, cosa que sí haces en las cajas tradicionales, donde un cliente te puede pedir un consejo sobre bricolaje: "mira, crees que esto pega con esto otro que he comprado..." Este tipo de cosas. En una caja automática no se trata otra cosa que problemas técnicos. No tienes la satisfacción de haber aportado un servicio o de haber respondido a una pregunta o haber tratado con un cliente simpático. Así que, personalmente, yo no veo el enriquecimiento por ningún lado.»

Aunque en este fragmento en concreto no se ha utilizado la palabra empobrecimiento, es esa la idea que se puede percibir en el discurso de Muriel sobre el trabajo en las cajas automáticas. Los intercambios con la clientela se hacen cada vez más escasos y triviales, hasta el punto de anular la satisfacción de darles un servicio. Algunas cajeras evocan incluso el hecho de no sentir ninguna sensación placentera en los puestos de trabajo de estas máquinas. Los problemas no acaban con lo anterior, sino que también se plantea la cuestión del empleo y las inquietudes por el futuro profesional. En opinión de Carole (49 años, cajera), las cajeras no se llaman a engaño. Saben bien que las cajas automáticas no se instalan para mejorar su trabajo, sino para sustituirlas, si no a corto plazo, a medio.

«Estamos todas un poco ansiosas cuando vemos esas máquinas. Bah, es normal. Es como en todos los oficios, cuando ves que se automatizan, piensas: está claro que han echado a una persona para poner una máquina. Así que nada, no es posible... Lo sabemos todas, ninguna está engañada. Sabemos que es así, quizá no se va a hacer rápidamente, pero... hay que

estar al tanto, por decirlo de alguna manera. Para nada. Después nos dicen que las máquinas están llenas de posibilidades, que posibilitan que el personal pueda hacer otras cosas en la tienda, pero bueno, sabemos bien que ese no es el motivo por el que las han instalado. Aunque seamos cajeras, también pensamos. Conocemos las verdaderas razones, así que... Hay que decir que no somos unas ingenuas, nadie cae en el engaño. Es lo que hay, estamos obligadas a trabajar en esas condiciones, pero yo pienso que en el fondo, cada una de nosotras... piensa en ello.»

Por su parte, Julie (34 años, cajera) añade:

«A corto plazo no tengo miedo de perder mi empleo. No nos echarán a todas de un día para otro. Sin embargo, más a largo plazo, sí me da miedo. Se ve que nuestro oficio está a punto de desaparecer.»

En conclusión, las cajeras no comparten el punto de vista de sus superiores: para ellas las nuevas máquinas no representan ningún progreso. Vuelven el trabajo más duro y menos interesante. Además ponen en peligro su profesión, lo cual les provoca inestabilidad.

### 3.2. LAS RETICENCIAS DE LOS CLIENTES

En cuanto a los clientes, expresan reacciones muy diferentes respecto a las cajas automáticas. Pueden distinguirse tres tipos. Primero, aquellos que aprueban abiertamente su instalación. En su caso, se prioriza el atractivo de la novedad y el ahorro de tiempo en la caja. No señalan dificultades en cuanto a tener que aprender a usarlas. Las palabras de Boris (30 años, técnico informático) ilustran bien este primer tipo de cliente:

«Cuando tengo solo dos o tres cosas que comprar y hay un gentío en la caja, está claro, no lo dudo, voy directamente a la caja automática. Es práctico, más rápido y super fácil de utilizar. Muchas veces no hay cola, pasas los artículos que has comprado y listo. Francamente, encuentro que esas cajas son super prácticas.»

Hay un segundo tipo de cliente que se caracteriza por temores y dudas en cuanto a su utilización,

pero sin expresar una oposición de principio. Estos son los clientes que necesitan más atención de las cajeras que atienden las nuevas cajas. Una vez que reciben esta ayuda, dan el paso y se habitúan poco a poco a ellas. Veamos el fragmento de Jacques (55 años, técnico):

«Al principio, no pasaba por estas cajas, tengo mis pequeñas costumbres. Ni siquiera pensaba en ello. Sin embargo, un día vino una cajera y me enseñó su uso. Me di cuenta de que no es difícil y ahora, cuando tengo pocas cosas que comprar voy a esas cajas.»

Finalmente, en tercer lugar, encontramos a los clientes que rechazan firmemente pasar por la caja automática. Se invocan dos tipos de argumentos para justificar esta oposición. El primero es la supresión de empleos. Prefieren pasar por las cajas tradicionales, aunque lleve un poco más de tiempo y no participar de la supresión de empleos que asocian con las cajas automáticas. Esta es la opinión de Pierre (60 años, jubilado, anteriormente mando intermedio):

«Puede que el de cajera sea un trabajo de mierda, pero más vale un trabajo así que no tener ninguno. Pienso que si instalan cajas automáticas es para suprimir personal y así tener más beneficios. Si es solo para eso y no hay otras ventajas, no me parece bien. Además, nada garantiza que con lo que ahorren con los despidos de empleados vayan a abaratar los productos que consumimos.»

Por su parte, Marinette (76 años, jubilada) añade:

«Ah no, no. Eso significa despedir a personas, o sea que no. Yo no paso por esas cajas. No veo bien que supriman empleos para que las grandes superficies ganen dinero a lo bestia.»

Este argumento de la protección del empleo no es el único utilizado. Una segunda justificación para no usar las cajas automáticas es el de la deshumanización del servicio. Como señala Denise (81 años, jubilada), la desaparición del contacto humano, el lado impersonal de las máquinas y el hecho de tener que apañarse sola si encontrase problemas lleva a determinados clientes a ser «anti-máquina»<sup>14</sup>:

«Las personas de una cierta edad no entendemos las máquinas, queremos tener relación directa con quien nos atiende. Es normal. Si pagas, tienes el derecho a que te atienda una persona, no, no, a mí no me va eso de las cajas automáticas. Es muy impersonal, no tienes contacto. Además, tienes que saber hacerlo solo y arreglártelas. Con todas esas máquinas, cuando tienes un problema no hay nadie que te ayude. En todo caso, yo soy anti-máquinas. Hoy está todo pensado para ir deprisa, más deprisa, pero no. Eso no es un trabajo, yo prefiero lo de antes, veas a un ser humano, podías discutir, relacionarte, bromear.»

Sumando el segundo y el tercer tipo de clientes, encontramos un porcentaje muy significativo de la clientela. Suficientemente alto como para seguir comprobando la existencia de abundantes colas en las cajas «normales», incluso, cuando las cajas automáticas están vacías<sup>15</sup>. Esto tiene una doble significación. Primero, que el argumento de que las cajas son una ventaja para la clientela no se confirma, de ser así, las cajas automáticas estarían a rebosar. Segundo, que la expansión de este tipo de cajas dependerá de la capacidad de las empresas para cambiar las actitudes del consumidor —sobre todo, los que componen el segundo tipo—. Para conseguir este cambio cuentan como aliado con el tiempo, pero tendrán que afrontar, a su vez, las resistencias de las cajeras y de los clientes refractarios.

<sup>14</sup> Aunque sea difícil identificar con precisión la composición social de este tipo de clientes, parece que, por un lado, las personas de más edad son las más refractarias a los nuevos usos tecnológicos, sobre todo por el motivo mencionado de la deshumanización y, por otro lado, clientes políticamente de izquierdas, sensibles a la destrucción de empleo. Para mayor precisión sobre la base social de este rechazo sería necesaria una muestra más representativa.

<sup>15</sup> Las cajeras entrevistadas han insistido sobre este hecho deduciendo un rechazo de los consumidores hacia las cajas automáticas.

## CONCLUSIÓN

A menudo, el sentido común asocia el avance de las máquinas con el progreso, como si cualquier innovación técnica nos encaminase por la senda del progreso. Sin embargo, progreso está etimológicamente asociado con una evolución *positiva*. Ello significa, en tanto que sociólogos, que no existe progreso sin valores y puntos de vista. Este artículo ha tratado de mostrar a través del caso de la instalación de máquinas automáticas que la idea de que su aplicación genera progreso no es sino una forma de naturalizar y universalizar el punto de vista de la empresa y de los sectores sociales que comparten valores con ella. Para estos últimos, el progreso es incuestionable y también los beneficios obtenidos. Sin embargo, para los trabajadores y los clientes el planteamiento es diferente. Como hemos mostrado a lo largo del artículo, los primeros temen por la pérdida de su empleo o por el empobrecimiento de sus funciones. Por la parte de los clientes, aunque encontramos un grupo a favor debido a la reducción del tiempo de espera de las nuevas máquinas, otros sectores significativos se oponen a la supresión de empleos y estiman que la generalización de las máquinas crea una progresiva deshumanización y deterioro del servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALONZO P., «Le rapport au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution, des petites stratégies pour une grande vertu», *Travail et emploi*, n°76, 1998, pp. 37-52.
- APPAY B., *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- BERNARD S., «Le temps de l'activité de la caissière: entre logique productive et logique de service», *Sociologie du travail*, Vol. 47, n°2, 2005, pp. 170-187.
- BERNARD S. y TIFFON G., «De l'automatisation des caisses à la recomposition du travail des caissières», in Durand J.-P., Moatty F., Tiffon G. (dir.), *L'innovation dans le travail*, Toulouse, Octarès, 2014.
- BOYER R., FREYSSENET M., *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte, Coll. «repères», 2000.
- BRAVERMAN H., *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XXème siècle*, Paris, Maspéro, 1976.
- CFDT, *Les dégâts du progrès, Les travailleurs face au changement technique*, Paris, Seuil, 1977.
- DUJARIER M.-A., *Le travail du consommateur; de McDo à eBay: comment nous coproduisons ce que nous consommons*, Paris, La Découverte, 2008.
- DURAND J.-P., *La sociologie de Marx*, Paris, La Découverte, coll. «Repères», 1995.
- FERRERAS I., *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007.
- FRIEDMANN G., *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946.
- FRIEDMANN G., *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1956.
- MARX K., *Le Capital*, Livre I (tome 1 et 2), Paris, Champs Flammarion 1985 [1867]. Préface de Louis Althusser.
- NAVILLE P., *Vers l'automatisme social? Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Gallimard, 1963.
- OHNO T., *L'esprit Toyota*, Paris, Masson, 1989.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., «Co-opting Customer competence», *Harvard Business Review*, vol. 78, January-February, 2000, pp. 79-87.
- PRUNIER-POULMAIRE S., «Flexibilité assisté par ordinateur. Les caissières d'hypermarché», *Actes de la recherches en sciences sociales*, n°134, 2000, pp. 29-36.
- SHIMIZU K., *Le Toyotisme*, Paris, La Découverte, Coll. «Repères», 1999.
- TIFFON G., *La création de valeur par le client. De la marchandise service à la théorie du néo-surtravail*. Thèse de doctorat de sociologie, Université d'Evry-Val-d'Essonne, 2009.
- TIFFON G., «La contre-externalisation comme innovation de procédé de service. Un ressort de la rationalisation du travail propre aux activités de service», in Goussard L., Sibaud L. (dir.), *La*

- rationalisation dans tous ses états*, Paris, Le Croquant, 2013.
- TIFFON G., *La mise au travail des clients*. Paris, Economica, Coll. «Etudes sociologiques», 2013.
- TIFFON G., «Quand le comportement des clients fait violence. Les cas des caissières dans la grande distribution spécialisée», in Durand J.-P., Dres-sen M. (dir.), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, 2011.