
Calificaciones & Empleo

N° 5

EL COMERCIO MINORISTA TENDENCIAS INTERNACIONALES Y PARTICULARIDADES NACIONALES

Olivier Bertrand*

La evolución del comercio minorista ¿sigue la misma dirección en todos los países? Las brechas ¿se deben a diferencias de ritmo o a la permanencia de particularidades institucionales, sociales y culturales? La vinculación de estudios recientes permite hacer un balance de la cuestión.

La revolución del comercio moderno, que comenzó en los Estados Unidos después de la Primera Guerra Mundial, progresivamente afectó a todos los países industrializados: por todas partes, los supermercados vendiendo en autoservicio conquistaron partes crecientes de mercado. Las diferencias que persisten ¿son estructurales o no reflejan más que un retraso destinado a recuperarse?

IMPORTANTES DIFERENCIAS DE ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

Conciernen en particular a las formas de comercio, los horarios de apertura y la centralización de la gestión.

a) La principal diferencia se refiere al rol relativo del comercio minorista tradicional, especialmente alimentario. Es casi inexistente en Suecia, donde los pequeños negocios pertenecen generalmente a cooperativas; estabilizado en un nivel bajo en Estados

Unidos, sigue siendo importante en Francia y aún más en Japón y sobre todo en Italia. Estas diferencias pueden explicarse, por una parte, por hábitos de consumo particulares (por ej. la costumbre de comer pan fresco en Francia supone la multiplicación de las panaderías). Tienen más que ver con la resitencia del pequeño comercio que puede llevar a una reglamentación restrictiva de la apertura de grandes supermercados (caso de Francia, pero con una aplicación muy desigual). En el caso de Italia, a menudo se elaboraron compromisos a nivel local con el sector cooperativo y el pequeño comercio, que parece haber sabido adaptarse mejor que en otros lugares (agrupamiento en centrales de compras: Lanciano, 1991).

Los hábitos de consumo pueden evolucionar, pero en una cierta medida y lentamente. En cuanto a la defensa del comercio tradicional, ¿es un combate de retaguardia perdido por adelantado, o el reflejo de una elección social? La cuestión está abierta (Roustang, 1991).

Las principales formas de comercio moderno (grandes tiendas, supermercados, venta a distancia), se encuentran en todos los países industrializados, aunque con un peso

* Céreq.

relativo y un grado de diversificación muy variables. Esta diversificación está particularmente avanzada en Estados Unidos, en donde se ha podido enumerar tipos de comercio (Tordjman). Sin embargo, las grandes tiendas, cuya concepción data del siglo XIX, han sabido adaptarse y conservan una parte importante del mercado. También es el caso de Alemania. En Francia, por el contrario, su retraso de adaptación a las condiciones modernas dejó el campo libre a los grandes supermercados de autoservicio y especialmente a los hipermercados que venden una parte creciente de productos no alimentarios y que han tenido un progreso particularmente rápido.

b) Las diferencias concernientes a los horarios de apertura son aún más marcadas. En los dos extremos: Estados Unidos donde los supermercados abren en promedio más de 100 horas por semana, generalmente siete días sobre siete y a veces las 24 hs, y Alemania, donde los negocios cierran a la 18:30 (excepto un día), el sábado a la tarde y el domingo; los demás países se sitúan en una posición intermedia. Estas diferencias parecen casi estabilizadas actualmente y sin duda resultan principalmente del muy diferente peso de los sindicatos (Bosch, Lallement, Roustang, 1991). Hay que destacar sin embargo que en Suecia, país donde el sindicalismo es el más poderoso, se ha aceptado una apertura parcial el domingo, en la medida en que se consideró conforme a los intereses de los consumidores y las empresas (pero el interés de las empresas en una apertura generalizada el domingo corre el riesgo de anularse).

c) Una tercera diferencia opone en materia de gestión:

- los principales hipermercados franceses, que desde su creación practicaron una política de descentralización y autonomía de los mandos medios de las tiendas (con poderes extendidos sobre las compras, la gestión y la política comercial (Céreq 1990) y;

- en los supermercados de la mayoría de los otros países, en los que por el contrario la centralización está muy avanzada, los mandos medios están encargados sobre todo de la gestión del personal y del seguimiento del buen funcionamiento. Estas diferencias reflejan quizás por una parte, una evolución histórica: ciertos estudios sugieren que la centralización en los Estados Unidos es un fenómeno reciente (Noyelle 1987), mientras que una recentralización parcial parece esbozarse en Francia. Pero en este país, la autonomía y la responsabilidad pueden verse también como una contrapartida de una carga de trabajo excesivamente pesada de los mandos medios (Bertrand 1991).

Este problema de la carga de trabajo está vinculado al de la organización del trabajo de los mandos medios. En la medida en que se alargan las horas de trabajo, se vuelve imposible que los jefes de departamento estén constantemente presentes. Se impone entonces el trabajo en equipos sucesivos, como en la industria. Esto es lo que se practica en los supermercados norteamericanos.

Algunos de sus homólogos británicos adoptaron recientemente este sistema, aunque sus horarios de apertura sean más cortos.

ESTAS DIFERENCIAS PARECEN REDUCIRSE A RAÍZ DE TENDENCIAS CONVERGENTES

Otra diferencia concierne, en efecto, la organización del tiempo de trabajo: en Estados Unidos y en algunos supermercados británicos, los jefes de departamento (supervisors) se reemplazan en tres equipos como en la industria, mientras que en otras partes un solo equipo trata de estar presente en la mayor parte de las horas de apertura.

Con respecto a la parte creciente del gran comercio moderno:

- En los Estados Unidos inclusive, donde el proceso está más avanzado, la parte de los supermercados entre los grocery stores llega al 80%, dejando el resto al pequeño comercio tradicional (Gadrey y al. 1990)

- La concentración de las empresas prosigue o inclusive se acelera en Europa, en la perspectiva del Mercado único. Parece llegar al máximo en la distribución alimentaria en los Estados Unidos, donde los supermercados regionales a menudo resisten bien a los gigantes nacionales: los mercados regionales son lo suficientemente importantes como para permitir economías de escala y tienen una mejor imagen.

- Durante una primera fase de desarrollo, la búsqueda de incrementos de productividad lleva al aumento del tamaño de los negocios. Pero, una vez más, los límites parecen alcanzados: mientras el tamaño medio de los supermercados continúa creciendo en la mayoría de los países, en Francia, donde se construyeron algunos de los mayores hipermercados, las últimas creaciones tienen un tamaño menor. La fórmula del gran hiper no tiene éxito en Estados Unidos y Gran Bretaña.

- La búsqueda de incrementos de productividad llevó durante mucho tiempo a extender el campo de autoservicio. En Estados Unidos y Alemania sin embargo (Stanback 1991, Baethge 1989), en estos últimos años se constata que muchos supermercados alimentarios orientan su estrategia hacia más servicio y productos a mayor valor agregado. Esta tendencia (vinculada al crecimiento de la venta de platos preparados) ¿responde a las exigencias específicas de los consumidores de estos países? ¿O resulta únicamente de un marketing más sofisticado, fundamentado en la segmentación del mercado? ¿O corresponde a una vuelta de tuerca hacia una relación más humana con el cliente? La cuestión se plantea especialmente para Francia, donde los agrupamientos de independientes continúan ganando partes de mercado con una estrategia de precios que sus competidores tienen dificultades en evitar. ¿Es sólo un retraso de ajuste o una particularidad estructural (Le Corre, 1991)?

LA DIFÍCIL INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS SOBRE EL EMPLEO

Un enfoque comparativo se vería naturalmente tentado a comparar el lugar del empleo en la población económicamente activa de los diferentes países, y después la evolución de los ocupados en relación con la productividad. Varias razones incitan de hecho a una gran prudencia:

a) los límites del sector no están definidos de la misma manera en todas partes: en Estados Unidos, la definición amplia incluye las "eating and drinking places" y las estaciones de servicio. En Europa, se excluyen estas actividades y en Francia la panadería se contabiliza a parte, ya que se considera como actividad artesanal antes que comercial;

b) el análisis global del empleo y de su evolución es insuficiente si no toma en cuenta la distribución por tipo de comercio y las transformaciones estructurales mencionadas más arriba. Pero aquí nos encontramos con problemas de definición: los supermercados, por ejemplo, se definen en términos de volumen de ventas en Estados Unidos y de superficie en Francia. De esta manera, este tipo de comparación no tiene demasiado sentido;

c) las comparaciones de productividad son engañosas. En primer lugar porque una gran parte de los incrementos de productividad se explica por las transformaciones estructurales: progreso del comercio moderno de fuerte productividad en detrimento del pequeño comercio tradicional de baja productividad. Al darse esta evolución antes en Estados Unidos que en Europa, esto contribuye ampliamente a explicar incrementos de productividad aparentemente más fuertes en ésta última (Ecalfe).

Además, estudios recientes (Gadrey) mostraron claramente la insuficiencia de la noción misma de productividad. La reorientación de una parte del comercio norteamericano hacia una política de servicio que exige más personal ¿puede interpretarse como una baja de productividad?

d) finalmente, la relación aritmética entre nivel de actividad y ocupados empleados no tiene en cuenta el empleo a tiempo parcial y sus variaciones (below).

NECESIDADES LIMITADAS EN PERSONAL CALIFICADO SATISFECHAS POR SISTEMAS DE FORMACIÓN DIFERENTES

Si el comercio moderno es cada vez más un problema de gestión óptima de los flujos de mercaderías (y por supuesto también de marketing), la diversidad de productos y la multiplicidad de las operaciones exigen siempre un importante trabajo de mantenimiento (handling). En efecto, la automatización es difícil: inclusive en Estados Unidos, donde está más avanzada, es parcial en los depósitos, mientras que las experiencias de automatización de la puesta en cajas todavía no son convincentes.

Este tipo de trabajo implica que la gran mayoría del personal de comercio tenga un bajo nivel de calificación y educación. A primera vista, una misma forma de comercio produce modos de organización del trabajo y de las estructuras de calificación similares, cualquiera sea el país. Sólo un análisis muy profundo podría mostrar si existen diferencias, especialmente en la distribución de las responsabilidades, que podrían estar ligadas al nivel de formación del personal (Roustang). Esta situación ¿podrían cuestionarla las evoluciones en marcha?

En todos los países, estas evoluciones son paralelas y se resumen en una intensificación de la competencia (vinculada a una saturación de los mercados, una disminución de los controles y un comienzo de internacionalización, sobre todo en Europa) así como en los progresos rápidos de la informatización. Sin duda esta está un poco más avanzada en Estados Unidos que en Europa. Sirve sobre todo para mejorar la gestión (cost management, flows of goods and marketing). Influencia más las condiciones de trabajo del personal de ejecución (particularly at the check point) que su calificación propiamente dicha.

Hasta aquí, la combinación de estas evoluciones afectó especialmente a los mandos medios, a los que se les exigen competencias más elevadas y más variadas.

Tradicionalmente, estaban constituidos por los empleados promovidos. Cada vez más, se desea que tengan por lo menos un inicio de formación superior (some college education). En el caso francés, se trata de una ruptura con la tradición. En Estados Unidos, la mayoría de las empresas siguen apegadas a la promoción de personas experimentadas.

Casi en todas partes las empresas tienen dificultades para reclutar sus mandos medios, debido a la mala imagen del sector, y especialmente de las condiciones de trabajo que prevalecen (ver más adelante).

Para el conjunto del personal, las crecientes expectativas en materia de calidad de los productos y de los servicios, de capacidad de diálogo con la clientela y de comprensión de la gestión incitan a una cierta elevación del nivel de educación y de formación (Baethge y al 1989).

Hasta aquí, el nivel de educación en el sector era uno de los más bajos y una gran parte del personal no había recibido ninguna verdadera formación profesional. El caso de Alemania merece sin embargo especial atención, en la medida en que la formación "dual" está ampliamente extendida en ese país. Si se considera el conjunto del sector, se constata en efecto que la proporción de empleados alemanes que se beneficiaron con una formación profesional formalizada es más elevada que en los otros países. De hecho, esta formación parece beneficiar principalmente a los vendedores y a los empleados llamados a una evolución profesional (Bosch, Lallement, 1991). Parece que en los supermercados, gran parte de los empleados de auto-servicio y de las cajeras no están más formados que en otros países, lo que está vinculado a las características particulares de esta población (ver más adelante) (Bosch, Lallement y Céreq, 1991).

En Francia, el modelo escolar de formación profesional afecta poco a los empleados de ejecución, que no recibieron más formación que en los países pertenecientes al modelo de formación en empresa (USA, Japón).

Dicho esto, hay que subrayar que, en todos los países, las empresas tomaron conciencia recientemente de la necesidad de un mayor esfuerzo de formación de su personal (Baethge 1989, Céreq 1990, Stanback 1990). Pero esta tendencia común recubre una gran diversidad de objetivos, de poblaciones afectadas y de métodos de aplicación. (El análisis de las experiencias más significativas es objeto del primer estudio sectorial del Programa "FORCE" de la CEE).

UNA OFERTA DE MANO DE OBRA DETERMINADA POR CONDICIONES NACIONALES PARTICULARES

Una de las especificidades del comercio minorista es la variabilidad del nivel de actividad (según los meses, las semanas, los días y las horas).

Es por eso que recurrió antes que otros a las diferentes formas de contingent work ampliamente difundidos hoy en día en otras partes y puso a punto fórmulas a veces elaboradas de utilización óptima de la mano de obra.

Este es el caso especialmente del trabajo a tiempo parcial, cuyo desarrollo puede interpretarse tanto en el sentido de la convergencia como en el de la especificidad nacional.

Ya que este desarrollo resulta de un ajuste entre oferta y demanda de mano de obra, notaremos que:

- la demanda se determina por las necesidades de ajuste a las variaciones de actividad específicas del sector comercio, pero comunes a todos los países;
- mientras que, inversamente, la oferta se determina por las características y comportamientos de la mano de obra, específicas de cada país (Bertrand in Gadrey 1991).

Los progresos del tiempo parcial pueden observarse en la mayoría de los países, especialmente en los que parten de un nivel bajo, como Francia. Pero este crecimiento no es indefinido: en los países en los que el tiempo parcial ya es frecuente, como Suecia o Estados Unidos (Christopherson y al), alcanza un máximo o inclusive disminuye (de 37 a 32% en Estados Unidos). Hay entonces convergencia.

Pero, del lado de la oferta, muchos factores contribuyen a mantener diferencias nacionales:

- la composición por edad y sexo de la mano de obra, por lo tanto la tasa de actividad de las mujeres, vinculada al contexto cultural;
- pero también el contexto institucional y social. Así es como el desarrollo del tiempo parcial más importante en Gran Bretaña que en Francia está especialmente vinculado a las dificultades existentes en el primer país

para cuidar a los chicos (Grégory 1991). En Suecia, se constató que el sistema de tasación también influía mucho en el deseo de trabajar en tiempo parcial de las mujeres.

Un ajuste inestable entre oferta y demanda de mano de obra:

La confrontación entre estas lógicas de oferta y demanda lleva a interrogarse acerca de la manera en la que los ajustes se hacen entre una y otra. Se plantea la cuestión de saber si el desarrollo del tiempo parcial responde a un deseo de las mujeres (las más involucradas) y especialmente de las madres de familia. No poseemos estadísticas sobre este tema, pero se puede pensar que en el caso de Francia, donde el nivel de desempleo era alto en estos últimos años, el tiempo parcial era un mal menor, aceptado porque no había nada mejor. De la misma manera, se podría decir lo mismo del desarrollo de las formas de empleo precarias (contratos de duración determinada).

Hasta una fecha reciente por lo menos, el ajuste entre oferta y demanda parecía más satisfactorio en países como Estados Unidos o Suecia, donde las largas horas de apertura requerían de un nivel sustancial de trabajo contingente, que podía conseguirse fácilmente entre los jóvenes, especialmente estudiantes.

Pero este equilibrio es frágil. La baja demográfica hace temer una disminución progresiva de los jóvenes que constituían la principal fuente de mano de obra del sector, especialmente en Estados Unidos. En diferentes países, muchas empresas se preguntan si no deberían cuestionar sus políticas de gestión de mano de obra, basadas tradicionalmente en el empleo de personal joven, ampliamente femenino y muy móvil. Aún en Japón, las grandes firmas se dan cuenta de que el status inferior de los "part-time workers" no tiene en cuenta su competencia y fidelidad.

Algunas empresas consideran recurrir a otros tipos de mano de obra (jubilados, discapacitados, inmigrantes), otras en captar una mano de obra más estable, mejor calificada y quizás mejor pagada, a la que eventualmente se le ofrecerían más empleos de tiempo completo. Experiencias de nuevas formas de organización van en ese sentido en Francia (Céreq 1990). En los Estados Unidos, algunos se preguntan sin embargo si la búsqueda de una mano de obra más calificada no va a disminuir gravemente las posibilidades de empleos accesibles a los jóvenes menos formados (Stanback 1990).

Cada vez más, estos problemas que generalmente se resolvían día a día, de una manera puntual y local, van a tener que plantearse en términos de coherencia global:

- coherencia entre política comercial y gestión de los recursos humanos: el empleo precario de una mano de obra móvil ¿es conciliable con la búsqueda de la calidad y el servicio, por lo tanto de una mejor formación?;
- coherencia entre oferta y demanda de mano de obra: ¿cómo reclutar y conservar el personal deseado, teniendo en cuenta un contexto demográfico y sociocultural cambiante y de la competencia de los otros sectores?

BIBLIOGRAFÍA

- BAETGHE M., GRIMM A., OBERBECK M., KOCH R., Technological change and human resources development in the service sector: the case of the FRG, SOF, Göttingen, 1989.
- BERTRAND O., Distribution américaine.
- BERTRAND O., ROMANI C., "Les qualifications dans la distribution: nouvelles compétences ou nouveaux métiers", Formation-Emploi n°34.
- BOSCH G., LALLEMENT M., "Gestion de l'emploi et temps de travail dans la grande distribution alimentaire: une comparaison France-Allemagne", Formation-Emploi, 4to trimestre 1991.
- CHRISTOPHERSON S., NOYELLE T., REDFIELD B., "The contingent worker", Report to de US Department of Labor, The Eisenhower Center for the Conservation of Human Resources, 1990.
- Céreq, con la colaboración de ADEP, bajo la dirección de O.BERTRAND, Emploi, qualifications et formation dans la grande distribution alimentaire, La Documentation Française, 1990.
- Céreq, Actas del Seminario sobre formación profesional en RFA, 1991.
- DESSAINT J., ECALLE F., "Le modèle américain de croissance de l'emploi dans le commerce", Travail et Emploi, juin 1987.
- GADREY J. y N. (ed.), La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce, L'Harmattan, Paris, 1991.
- GADREY J., NOYELLE T., STANBACK T.M., "Productivity in retailing: a comparaison of France and the United States, with a focus on supermarkets", Université de Lille y Eisenhower Center for Conservation of Human Resources, New York, 1990.
- GREGORY A., "Des éléments de comparaison: la gestion de la flexibilité dans la grande distribution alimentaire en France et en Grande-Bretagne", Formation-Emploi, 4to trimestre 1991.
- LE CORRE S., "Formes, évolutions et effets sociologiques de gestion sociale en hypermarchés", Formation-Emploi, 4to. trimestre 1991.
- NOYELLE T., Beyonds industrial dualism. Market and job segmentation in the new economy, Westview Press, Boulder and London, 1987.
- ROUSTANG G., "Article introductif", Formation-Emploi, 4to trimestre 1991.
- STANBACK TMJ., "The changing face of retailing" in NOYELLE T. (ed.), Skills, wages and productivity in the service sector. Conservation of human resources studies in the new economy, Westview Press, Boulder, San Francisco, Axford, 1990.

Dimensiones francesas y europeas de la formación y el empleo

Calificaciones & Empleo

Documento de trabajo resultado del Convenio entre el Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) de Francia y el Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (Piette) del Conicet, Argentina. Traducción y diagramación : Irene Brousse. Coordinación : Michel Stoész. Realización : Dominique Bally. Título original : *Retail Trade. International Trends and National Features*, publicado en *Training & Employment* n° 5 del Céreq, otoño de 1991. Céreq : 10, place de la Joliette - 13474 Marseille Cedex 02 / Piette : Casilla de Correo 950 - Correo Central 1000 - Buenos Aires