

2. *Venderás en domingo*. Las luchas por el tiempo en el sector de grandes superficies comerciales (1976-2011)

PILAR CARVAJAL SORIA y ENRIQUE MARTÍN CRIADO

José se incorporó como vendedor en El Corte Inglés en 1976. La empresa ofrecía salarios superiores a los habituales en comercio. A cambio, exigía, entre otros requisitos, una completa disponibilidad temporal: “*Se trabajaba más horas de las habituales, aquí era poco menos que por ley. Llegabas media hora antes y te decían buenas noches y por la noche te ibas cuando te decían*”. Javier Cuartas, en su investigación sobre El Corte Inglés y Galerías Preciados, constataba lo mismo: “*Ni en El Corte Inglés ni en Galerías se tenía conciencia exacta de la jornada laboral. Las horas de trabajo siempre resultaban escasas*” (Cuartas, 1992: 594). Esta exigencia será el primer frente de batalla en torno al tiempo en la gran distribución comercial a fines de la década de 1970. Sin embargo, el tiempo aún no es la apuesta central de los conflictos laborales: en la huelga de grandes almacenes convocada por UGT y CC.OO. en 1982, la única reivindicación relativa al tiempo es limitar la jornada semanal a cuarenta horas (*El País*, 16/03/1982).

En 2010 la situación es muy distinta. Al amparo del convenio colectivo de 2009, las empresas de la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución¹ (ANGED) modifican los horarios del personal, provocando movilizaciones sindicales por toda España. Muchos empleados expresan en los foros en Internet su malestar por unos horarios que impiden conciliar la vida laboral con la familiar. El tiempo es el principal frente de batalla y el conflicto ya no es por la cantidad de horas, sino por su distribución diaria, semanal y anual. Este cambio es el objeto de este texto².

La actividad productiva en comercio —a diferencia de la industria— necesita de la presencia del cliente. Ello afecta a las formas de competencia entre empresas, así como a las relaciones laborales.

1. Fundada en 1965, la ANGED agrupa a la patronal de grandes superficies comerciales. Desde 1976 tiene un convenio colectivo propio. En la actualidad, agrupa a empresas como El Corte Inglés, Carrefour, Alcampo, Leroy Merlin, Ikea, Aki, Eroski, C&A o Fnac. El presente texto limita su ámbito de estudio a las empresas de la ANGED.

2. El análisis que sigue puede verse como un caso particular de la dinámica de creciente tensión entre los tiempos de trabajo productivo y reproductivo generada por las transformaciones en ambos ámbitos. Para una presentación general de esta problemática, cf. la introducción en Prieto, Ramos y Callejo, 2008.

Un factor fundamental de la competencia entre empresas es la *accesibilidad*, esto es, la “*facilidad con que los consumidores potenciales pueden realizar sus compras*” (Muñoz de Bustillo, 2003: 100). Ésta depende en parte de los horarios de apertura. Un establecimiento gana cuota de mercado si abre en horarios más cómodos para los consumidores que la competencia. Este elemento enfrentará a grandes almacenes e hipermercados con pequeños comerciantes y supermercados.

La dependencia de la presencia del cliente para la producción también tiene consecuencias en las relaciones laborales en el comercio. La actividad comercial no se puede planificar de antemano como en la industria: los momentos fuertes de compra varían a lo largo del día, la semana y el año. El trabajo comercial se caracteriza así por su fuerte *dependencia temporal* — la “*fatalidad de realizar una tarea dentro de un espacio de tiempo prescrito*” (Schwartz, 1992: 312)—. De ahí la importancia de ajustar temporalmente la cantidad de mano de obra a los flujos de clientes. Los horarios de trabajo y su distribución son, en consecuencia, una apuesta central de las relaciones laborales en comercio. Ahora bien, la importancia de esta apuesta y las formas que tomarán los conflictos en torno a ella pueden variar en función de múltiples elementos. Nuestro relato privilegiará, entre los factores potencialmente relevantes, tres conjuntos de dimensiones.

En primer lugar, la relevancia del tiempo en las estrategias de competencia entre las distintas empresas comerciales. Esta relevancia dependerá: a) de la estructura del espacio de competencia entre empresas —mayor o menor predominio de las grandes empresas o del comercio tradicional—; b) de los tiempos legales de apertura al público; c) de los horarios de compra de los consumidores —que dependen, por ejemplo, del porcentaje de empleo femenino—.

En segundo lugar, las posibilidades objetivas que tengan las empresas de ajustar la cantidad de mano de obra a la clientela en función de: a) las características de la mano de obra —así, la mayor o menor presencia de madres— que inciden en su disponibilidad temporal para el trabajo; b) la normativa laboral; c) los medios tecnológicos que permitan calcular y prever los flujos de clientes y ajustar el número de empleados a los mismos.

Por último, el margen de la empresa para imponer horarios depende de su relación de fuerzas con la mano de obra, que varía —además de por factores ya mencionados, como la legislación laboral— en función de: a) la posibilidad para los trabajadores de cambiar de empleo, que depende del estado del mercado de trabajo —básicamente, tasa de desempleo— y de su posición en él —de su posibilidad de encontrar empleos más satisfactorios—; b) el tipo y grado de implantación sindical.

Analizaremos cómo estos factores varían entre 1976 y 2011 en el sector de las grandes superficies comerciales y su incidencia en las relaciones y con-

fictos labores. Para ello distinguiremos cuatro períodos, teniendo en cuenta que las transformaciones en los distintos elementos no van acompañadas, por lo que los cortes entre períodos no son netos.

METODOLOGÍA

Para obtener información sobre todos los elementos considerados, hemos combinado la realización de entrevistas con la búsqueda documental. En concreto, hemos obtenido información de las siguientes fuentes:

- Veintidós entrevistas individuales y 5 colectivas realizadas en diversos puntos de Andalucía, en Madrid y Barcelona a trabajadores y sindicalistas del sector. Hemos procurado tener representación de los distintos niveles de representación sindical de los sindicatos más representativos en el sector, así como de personas implicadas —como trabajadoras o sindicalistas— en los distintos períodos —y en distintas empresas— desde 1976 hasta la actualidad. Entre las personas entrevistadas se incluyen sindicalistas que negociaron convenios colectivos del sector, antiguos miembros de la ejecutiva de FETICO —incluido su fundador— y ex delegados sindicales de FETICO.
- Sentencias judiciales sobre conflictos laborales buscadas a partir de bases de datos electrónicas (*VLex* y *La Ley Laboral*), o suministradas por las personas entrevistadas.
- Información sobre el sector de la gran distribución comercial obtenida a partir de literatura especializada, prensa económica (básicamente, *Cinco Días* y *Expansión*) y páginas de Internet.
- Información sobre conflictos laborales, acuerdos de empresa, acuerdos inter-centros, etc. obtenida a través de periódicos accesibles por Internet, y por blogs y páginas de Internet —incluyendo foros— de sindicatos o de trabajadores de las empresas.
- Documentos legales: convenios colectivos, legislación laboral y de apertura comercial, etc.
- Documentos varios —folletos sindicales, actas de congresos, actas y datos de elecciones sindicales, sentencias...— proporcionados por las personas entrevistadas.
- Entrevistas facilitadas por Carlos Prieto —a quien aquí expresamos nuestro agradecimiento—, realizadas para la investigación que dio lugar a la publicación de Prieto, Ramos y Callejo (2008) y que incluyen entrevistas a cajeras y a un directivo de ANGED.
- En el texto solo citamos aquellas entrevistas e intervenciones en los foros que muestren prácticas de las que tenemos constancia por diversos medios.

1976-1984: PREDOMINIO DE LOS GRANDES ALMACENES E INICIO DEL SINDICALISMO AMARILLO

En este período, dos cadenas de grandes almacenes, El Corte Inglés y Galerías Preciados, dominan la gran distribución comercial. Hay otros grandes almacenes, como Sears, Woolworth o Cortefiel, y varias cadenas de almacenes populares —Simago, Marcol, Galerías Primero...— con una reducida cuota de mercado (Toboso, 2002: 101). Predomina el pequeño comercio tradicional. Aún hay pocos hipermercados: el primero se instala en El Prat de Llobregat en 1973; en 1976 hay 16 y en 1984, 47, básicamente en grandes ciudades y zonas turísticas (Cuesta, 2004).

El Corte Inglés y Galerías se expanden ofertando un amplísimo catálogo de productos y una cuidada atención al cliente, con el fin de atraer clientela de clase media y acomodada. Ello les lleva a una política laboral que compagina relativos privilegios con elevadas exigencias. Así, El Corte Inglés buscaba vendedores en otras tiendas y almacenes, les ofrecía un salario superior al que percibían y les impartía un curso intensivo de formación. A cambio, exigía una entrega total a la empresa.

La política laboral de los grandes almacenes estaba muy condicionada por el carácter del trabajo de venta tradicional: la productividad del empleado depende de características, como su forma de atención al público, difíciles de formalizar y estandarizar. Ello impide recurrir a *formas estructurales* de control de la fuerza de trabajo, basadas en la tecnología y la estricta delimitación formal de puestos y tareas (Castillo Mendoza, 1990). Por ello, la política laboral compaginaba un profuso sistema jerárquico de vigilancia con una aguda individualización de las relaciones laborales, ligada a un mercado interno de trabajo de fuerte discrecionalidad.

La estructura jerárquica comprendía numerosos niveles³, que conformaban un exhaustivo sistema de vigilancia personal directa: cada jefe evaluaba permanentemente a las personas bajo su mando y fomentaba la competencia entre ellas⁴. Las condiciones salariales y laborales de los empleados dependían de su relación —buena disposición, obediencia...— con sus jefes inmediatos. Las condiciones salariales estaban completamente individualizadas, debido a las comisiones de ventas, pero sobre todo al sistema conocido como *la piedra* (Cuartas, 1992: 615): una vez al año, cada empleado comparecía individualmente ante un tribunal formado por sus mandos y algunos altos responsables

3. En El Corte Inglés, la estructura jerárquica de cada planta era: gerente / subgerente / jefe de grupo / jefe de sección/ jefe y subjefe de departamento (Cuartas, 1992: 611).

4. Así, no bastaba con tener un buen índice de ventas: éste siempre se comparaba con el de los otros empleados del departamento, sección o planta. Asimismo, se prefería amonestar a los empleados por su poca eficiencia delante de sus compañeros (Cuartas, 1992: 592).

que evaluaban su comportamiento, felicitándole o recriminándole, y le concedían o denegaban un complemento salarial individual discrecional.

A fin de año te establecían un tribunal y te pasaban la piedra, ésa era la subida salarial, en función de tus ventas, de los informes que habían hecho de ti, de lo que sea, te decían: a ti 5.000 pts., a ti 4.000, a ti 200, a ti nada. Un tribunal: el director del centro, el jefe de la planta e incluso Isidoro Álvarez, muchas veces. De uno en uno, planta por planta, la gente lloraba antes de entrar y lloraba al salir, se ponía mala, porque eran verdaderos tribunales sumarios, si habías quedado el segundo tenías que haber quedado el primero, si había crecido tu venta un 10%, tenía que haber crecido un 15%, y si habías quedado en medio o el último, como sigas así a la calle, y otros a la calle directamente (empleado de El Corte Inglés desde 1976, delegado sindical de CC.OO.).

A ello se añadía un mercado interno de trabajo, basado en: a) una profusa jerarquía de puestos —formalizada en las ordenanzas laborales de grandes almacenes— que los empleados *leales* podrían ascender peldaño a peldaño; b) el reclutamiento de los jefes a partir del personal de base; c) la inexistencia de un sistema burocrático de ascenso —todo dependía del criterio de los mandos—.

La individualización de las condiciones laborales y salariales, y la discrecionalidad de la empresa en su asignación conforman una forma de control específica: un *sistema autoritario de dones y contradones* que permanecerá como característica estructural del sector. Las condiciones salariales y laborales del empleado —horarios, turnos de vacaciones, asignación a un departamento con mayores comisiones de ventas...— dependen de su sometimiento a las órdenes de sus superiores, de que realice tareas más allá de sus obligaciones contractuales o de que renuncie a derechos legales: la empresa concederá contradones si el empleado está siempre dispuesto a hacerle dones. Este sistema le servirá a la empresa para ajustar la cantidad de empleados a las exigencias productivas: el buen empleado prolonga la jornada cuando se requiera, renuncia a las bajas a que tiene derecho o pospone sus vacaciones; a cambio, obtiene recompensas salariales, permisos o cambios de turno cuando sus circunstancias familiares lo requieran.

Te dicen: “Aquí se respetan todos tus derechos, descansas el domingo, te vas de vacaciones...” Hasta ahí podíamos llegar. Pero parece que esas cosas que te corresponden te las dan haciéndote un favor: “es que se puso mala tu niña y te di el día”, “coño, si me debías cinco días de los domingos”. Y lo que te corresponde parece que te lo están regalando cuando realmente es tuyo. En el momento que reclamas el mínimo derecho, ya eres persona non grata para la empresa (empleado de El Corte Inglés, delegado sindical de CC.OO.).

Este sistema autoritario de dones y contradones es esencial para comprender el férreo control de las empresas sobre la fuerza de trabajo, así como el énfasis de los sindicatos de clase por establecer en los convenios colectivos criterios objetivos para regular las condiciones laborales. A menor regulación, mayor margen de las empresas para exigir dones y ofrecer contradones. Asimismo, cuanto peor son las condiciones de partida de los empleados, mayor es el margen para los contradones de la empresa —lo veremos con la generalización de los contratos temporales y a tiempo parcial—. El sistema autoritario de dones y contradones precisa de una reducida o nula implantación sindical *de clase* —convertiría muchas condiciones en *derechos* no dependientes de la discrecionalidad de la empresa—, al tiempo que es un eficaz instrumento para impedir esta presencia sindical.

El tiempo *donado* por los empleados es un aspecto más del sistema autoritario de dones y contradones. Los empleados de El Corte Inglés debían llegar al menos una hora antes a su puesto de trabajo y estar dispuestos a retrasar la hora de salida, especialmente en los períodos de preparación de rebajas e inventarios. Estas prolongaciones de jornada focalizan las primeras luchas por el tiempo en el sector. No obstante, los horarios aún no son el conflicto central entre empresas y trabajadores en esta época.

Primero, porque los horarios de apertura al público aún son limitados. La ley de comercio de 1944 prohibía, salvo casos excepcionales, el trabajo en domingos y el Decreto-Ley de 9/1/1976 fijaba una apertura máxima de sesenta horas semanales —El Corte Inglés cerraba a las 20:00h—.

En segundo lugar, por la composición de la fuerza de trabajo. Aunque las mujeres ya suponían el 50-70% de la mano de obra en el sector (Toboso, 2002: 64), en su inmensa mayoría eran solteras⁵: las madres aún no se habían incorporado al mercado de trabajo⁶.

Primeras elecciones sindicales y nacimiento de los sindicatos amarillos

En 1978 se celebran las primeras elecciones sindicales en el sector de grandes almacenes. CC.OO. y UGT obtienen mayoría y negocian con la ANGED el primer convenio colectivo ese mismo año. En él destacan dos puntos referentes al tiempo: se introduce —además del domingo— un día de descanso semanal en turnos rotatorios de lunes a sábado y las empresas renuncian a las

5. En Galerías Preciados, las mujeres representaban en 1966 el 55,3% de los empleados; el 95,2% eran solteras (Toboso, 2002: 66).

6. En gran medida, la *incorporación* de las mujeres al mercado de trabajo es más bien un *no abandono* del mismo por las mujeres casadas y las madres. Un porcentaje importante de las solteras ya trabajaba en la época. Así, en el cuarto trimestre de 1978 eran activas un 54% de las mujeres de 20 a 24 años, por un 29% de las de 25 a 54 (EPA, elaboración propia).

prolongaciones de jornada excepto los dos días de preparación de rebajas y los dos días de inventario.

Otro avance importante, el que escandalizó más a El Corte Inglés, fue eliminar las prolongaciones de jornada. Llegaba Navidad y desde la Inmaculada hasta el día de Reyes prolongábamos jornada casi todos los días. Cerrábamos a las ocho y se prolongaba hasta las diez, y días claves hasta las doce, como previo a Reyes. Todo eso lo eliminamos (ex-empleado de El Corte Inglés, sindicalista de UGT, negoció el primer Convenio Colectivo).

En las elecciones de 1979 también obtienen mayoría CC.OO. y UGT y negocian el convenio, tras convocar una huelga ante la resistencia de la ANGED a ceder en las subidas salariales. Será la última vez que CC.OO. y UGT tengan conjuntamente mayoría.

En las elecciones de 1978 aparecieron de la noche a la mañana tres candidaturas⁷: en El Corte Inglés, Unión Profesional (UP) y una de “independientes”; en Galerías Preciados, Unión de Candidatos Independientes (UCI). UP y UCI fueron claramente promovidas desde los despachos de mandos —así, UP fue la única que, a pesar de aparecer súbitamente, logra presentarse en todos los centros del Corte Inglés obteniendo un 36% de los votos—. Tras las elecciones, UP y UCI se unen en la Federación de Asociaciones Sindicales de Grandes Almacenes (FASGA). Por su parte, uno de los candidatos independientes, Antonio Ucero, funda la Organización de Trabajadores Independientes de El Corte Inglés (OTICI) y visita otros grandes almacenes para constituir nuevos sindicatos: Organización de Trabajadores Independientes de Simago, Unión de Trabajadores Independientes de Galeprix y Organización de Trabajadores Independientes de Grandes Almacenes e Hipermercados. En enero de 1979 *federa* estos sindicatos en la Federación de Trabajadores Independientes del Comercio (FETICO)⁸.

Desde 1980 hasta ahora, FASGA y FETICO ostentan conjuntamente la mayoría absoluta en las elecciones sindicales de la ANGED y firman todos los convenios colectivos. Este éxito no se debe a una pérdida de votos de UGT y CC.OO., sino a que en la mayoría de los centros de trabajo no consi-

7. Hemos obtenido los datos de este párrafo de Cuartas (1992), de entrevistas a sindicalistas de CC.OO. y UGT de aquella época y de dos entrevistas a Antonio Ucero.

8. En palabras de Ucero, fundar un sindicato “es más fácil que fumarse un puro”, bastaba con presentar tres firmas y unos estatutos, para lo que recurrió a “cortar y pegar” de los de otros sindicatos, fundamentalmente de USO. Ucero niega que FETICO sea *amarillo* —algo que se halla en contradicción con el resto de entrevistas realizadas, entre ellas a antiguos miembros de FETICO—, pero reconoce que construyó el tipo de sindicato que interesa a las empresas. En todo caso, FETICO ha actuado como un sindicato pro-empresa. Por otra parte, para Ucero está claro —como para los sindicalistas de UGT y CC.OO. y para bastantes jueces— que FASGA está controlado por la dirección de El Corte Inglés.

guen reunir los suficientes candidatos para constituir las listas⁹. La presión de las empresas —sustentada principalmente en el sistema autoritario de dones y contradones— reduce rápidamente la presencia de CC.OO. y UGT¹⁰ y se convierte en un rasgo estructural del sector.

— *A todos los representantes sindicales de CC.OO. y toda la gente cercana, puteo o millones o ascenso: si dejas CC.OO. y te pasas a FASGA o FETICO, te subo el sueldo tanto, si te quedas en CC.OO., puteo, marginación. Y si no quieres ni una cosa ni otra, aquí tienes cinco millones [...]. Además, sanción por cualquier cosa. Eso ocasiona un abandono masivo.*

— *¿Qué tipo de presiones utilizaban?*

— *Primero, dejar clarísimo a todos los trabajadores que cualquiera que se acerque a CC.OO., ni agua. ¿Necesitas cambiar la hora de entrada? No. ¿Necesitas cambiar el día? No. ¿Necesitas...? No. ¿Subidas extra-convenio? No. ¿Posibilidad de traslado a otro sitio? No. ¿Posibilidad de cambio a un departamento mejor? No. ¿Posibilidad de cambio a un departamento peor? Sí. ¿Vigilancia exhaustiva del jefe sobre ti para buscarte cualquier falta? Sí (empleado de El Corte Inglés desde 1976, delegado sindical de CC.OO.).*

A partir de las elecciones sindicales las empresas utilizan múltiples estrategias para impedir otra presencia sindical que no sea FASGA o FETICO¹¹. Así, en El Corte Inglés era requisito afiliarse a FASGA para acceder a un contrato indefinido. El Corte Inglés también cambia su política de reclutamiento: antes rehusaba la contratación de familiares o cónyuges de los empleados; ahora la fomenta para utilizarla como medio de presión —no solo se amenaza a los sindicalistas, también a sus familiares—. Se generalizan las amenazas y castigos a cualquiera que tenga algo que ver con cualquier sindicato no afín a la empresa, se convierten en moneda común desde entonces. Todos los sindicalistas entrevistados¹² y decenas de sentencias judiciales cuentan historias similares. La empresa comienza amenazando al sindicalista —habitualmente en los despachos de dirección— con empeorar sus condiciones laborales, horarios o comisiones de ventas, u ofreciéndole un ascenso o un traslado a una sección mejor si abandona el sindicato. Si estas presiones

9. En Galerías Preciados sí conseguían tener candidaturas, no así en El Corte Inglés: en la mayoría de los centros —con plantillas de 1.000-3.000 trabajadores— no lograban reunir las 15-20 firmas de candidaturas necesarias para presentar una candidatura en el "colegio" de especialistas y no cualificados.

10. Así, en El Corte Inglés, CC.OO. obtiene un 29,22% de los delegados en 1978 y un 5,74% en 1986; UGT baja en este período del 17,7 al 6,6%.

11. Mientras FASGA limita —con alguna excepción puntual— su ámbito de actuación al grupo El Corte Inglés, FETICO se extiende a todo el ámbito de la ANGED e incluso más allá.

12. Hemos publicado dos casos en [www.abusospatronales.es](http://abusospatronales.es): "Terror en el hipermercado: mi lista sindical ha desaparecido" (<http://abusospatronales.es/node/10>) y "El Estado policial en los Grandes Almacenes" (<http://abusospatronales.es/node/12>).

no dan resultado, comienza un acoso cotidiano: se le vigila constantemente —en busca de motivos de despido— y se ordena al resto no relacionarse con él. Se le traslada a departamentos con menores comisiones de ventas o se le asigna a trabajos penosos. Todas sus demandas —de cambio de turno, por ejemplo— son denegadas. Toda promoción o mejora salarial, imposible. Si todo lo anterior falla, la empresa le despedirá o le ofrecerá importantes cantidades de dinero si renuncia a su actividad sindical o se marcha de la empresa.

Estas prácticas han continuado a pesar de las numerosas sentencias condenatorias por despedir a representantes sindicales y afiliados¹³, castigarles deteriorando sus condiciones laborales o discriminarles salarialmente respecto a los delegados de FASGA y FETICO¹⁴.

“El Corte Inglés ha desarrollado una política sindical, procediendo a favorecer la existencia de sindicatos afines a la empresa, acompañado de una sistemática conducta de entorpecimiento del sindicato CC.OO.. Así, en la empresa demandada se produce una significativa distorsión del mapa electoral, en el cual los sindicatos más representativos apenas tienen representación, lo cual viene motivado no por el hecho de que los trabajadores no apoyen en las elecciones las candidaturas de los mismos, sino que en la mayoría de las ocasiones y centros de trabajo [...] éstos no llegan a presentar candidaturas a los comicios para la elección de representantes unitarios. La empresa demandada apoya de forma sistemática a dos sindicatos afines a la empresa [...] FASGA y FETICO [...] Esta labor de estímulo de sindicatos afines ha venido acompañada de una conducta de entorpecimiento de la sindicación y la actividad sindical de los sindicatos distintos a FASGA y FETICO, en especial de CC.OO. Así, se ha procedido a despedir a representantes o afiliados a CC.OO., se ha hecho un especial seguimiento a los intentos de organización del sindicato en los distintos centros de trabajo con el objeto, muchas veces conseguido, de impedir la existencia de CC.OO. en los centros de trabajo, mediante conductas que junto a los despidos de representantes y afiliados al despido de trabajadores que pudieran ser sospechosos de participar en CC.OO. o a través de otras medidas como el cambio de centro de trabajo, departamentos, amenazas sutiles o expresas, invitaciones a los trabajadores a que dejen CC.OO. y se afilien a FASGA y FETICO a cambio de recompensas salariales y/o profesionales, etc. En muchas ocasiones el despido de dichos trabajadores se ha producido, tras sufrir algunas de las conductas descritas, con el ofrecimiento de indemnizaciones sensiblemente superiores a las legalmente establecidas” (Juzgado de lo Social 4 de Sevilla, nº10/2005).

La hegemonía de FASGA y FETICO tendrá enormes consecuencias. Primero, los convenios colectivos y las decisiones de los comités intercentros

13. Tribunal Superior de Justicia (TSJ) —Asturias, Oviedo— Sala de lo Social, nº 01994/2004 (Carrefour); Tribunal Supremo, Sala Cuarta, de lo Social, Auto de 4 Oct. 2005 (Carrefour); TSJ Andalucía, Málaga, Sala de lo Social, nº 608/2007 (El Corte Inglés); Juzgado de lo Social 4 de Sevilla, nº10/2005 (El Corte Inglés); Juzgado de lo Social 3 de Málaga, agosto 2009, (El Corte Inglés).

14. Tribunal Constitucional, Sala Primera, nº 74/1998; TSJ Madrid, Sala de lo Social, nº 459/1998; TSJ, Madrid, Sala de lo Social, nº 363/2008 (todas de El Corte Inglés).

serán favorables a la empresa, aunque cedan en puntos menores¹⁵. En segundo lugar, los delegados sindicales de FASGA y FETICO contendrán —habitualmente mediante engaños— las demandas individuales de derechos de los trabajadores. En tercer lugar, su presencia y el sistema autoritario de dones y contradones hundirán la capacidad de movilización y de acción sindical en los centros de trabajo de los sindicatos de clase. Estos, en muchos casos, tendrán como único recurso denunciar judicialmente el incumplimiento de la legalidad o de los convenios. Ello produce una dinámica constante en todos los períodos analizados: a las sentencias ganadas por los sindicatos, las empresas responden con modificaciones de los convenios o de la organización del trabajo, en parte ilegales —iniciándose un nuevo ciclo de reclamaciones judiciales y respuestas empresariales—.

La hegemonía de los sindicatos amarillos, el sistema autoritario de dones y contradones, la represión contra los sindicatos de clase y la dinámica entre litigios judiciales y reorganizaciones empresariales: estos elementos perdurarán durante todos los períodos y se extenderán a los hipermercados.

1985-1993: LA EXPANSIÓN DE LOS HIPERMERCADOS

Tres evoluciones generales marcan este período.

En primer lugar, la expansión de la ocupación femenina —de 3.173.800 a 4.105.700 mujeres ocupadas—, concentrada en el grupo de edad de 25 a 54 años. Las mujeres abandonan cada vez menos el empleo al casarse y al tener hijos¹⁶. Esto tendrá repercusiones importantes en dos ámbitos: a) los horarios de compra cada vez están menos sincronizados con los horarios laborales *típicos*; b) la mano de obra en el sector comercial estará compuesta por un porcentaje creciente de mujeres casadas y de madres. Ambas evoluciones generan una tensión creciente en el sector comercial, al oponerse los horarios de la clientela a los horarios deseados por las trabajadoras.

En segundo lugar, la transformación de la legislación laboral. El Estatuto de los Trabajadores (1980) establece unos límites máximos para la jornada diaria (9 horas) y semanal (43 horas, limitada a 40 horas por la Ley 4/1983). No se podían hacer más de dos horas extraordinarias al día, quince al mes y cien al año. El trabajo a tiempo parcial se restringía a unos colectivos muy

15. No obstante, la dinámica de los convenios no puede reducirse a una mera imposición de la patronal. Por varias razones. Primero, las distintas empresas de la ANGED no siempre tienen los mismos intereses. Segundo, FASGA y FETICO han de ofrecerle también alguna *conquista* a sus afiliados —habitualmente, en aspectos poco problemáticos para las empresas—. Tercero, la ANGED ha intentado legitimar los convenios procurándose la firma de al menos uno de los sindicatos de clase: a cambio, éstos tenían un cierto, aunque limitado, margen para conseguir alguna mejora. Cuarto, cuando la tasa de desempleo es baja, las empresas tienen problemas de reclutamiento y han de ceder para fijar la mano de obra.

16. Entre 1987 y 1993, las mujeres de 25-44 años activas con hijos menores de 6 años pasan del 32% al 50%; las de hijos de 6-15 años, del 37% al 47% (Cebrián y Moreno, 2008: 126).

determinados —perceptores de prestaciones por desempleo que las hubieran agotado, trabajadores agrarios y menores de 25 años— y no podía superar los 2/3 de la jornada a tiempo completo. Reformas posteriores amplían algunos de estos límites. La Ley 32/1984 posibilita que cualquier trabajador sea contratado a tiempo parcial e incorpora el contrato de relevo. El Real Decreto-Ley 1/1986 reduce a ochenta el máximo de horas extraordinarias anuales, pero elimina los topes diarios y mensuales. Las empresas comerciales, especialmente los hipermercados, aprovecharán estas posibilidades.

El tercer cambio crucial se da en la normativa de horarios comerciales. El Real Decreto-Ley 2/1985 (*Decreto Boyer*) elimina las limitaciones sobre el total de horas semanales de apertura comercial, sobre el horario de apertura y cierre y sobre los días de la semana —permite abrir domingos y festivos—. Las empresas podrían decidir sus horarios y días de apertura en todo el territorio del Estado. El decreto-ley fue recurrido por algunas comunidades autónomas, que impusieron límites a los horarios y días de apertura. Ello desencadenó una sucesión de litigios judiciales que dura todo este período¹⁷. Mientras tanto, en muchas comunidades autónomas se abrió algunos domingos y festivos.

Estas evoluciones están en el origen de la importante expansión de los hipermercados en este período: de 47 a 185¹⁸. Los hipermercados se expanden con el trabajo femenino y la concentración de las compras en un día a la semana. Asimismo, incorporan y aumentan la taylorización y estandarización del trabajo de venta iniciada por los supermercados¹⁹. La venta ya no se basa en las habilidades interaccionales del vendedor. La mayoría del personal lo componen reponedores y cajeras, que aprenden su oficio en pocos días, siendo fácilmente sustituibles²⁰. Los beneficios de la empresa dependen en gran medida de los precios que oferta: ello presiona para rebajar los salarios y, sobre todo, para ajustar al máximo el flujo de mano de obra al de la clientela. La introducción de escáner en las cajas registradoras —en torno a 1990²¹— posibilita y agudiza esta presión. Al centralizar la información suministrada

17. Concluye con la sentencia del Tribunal Constitucional n.º 225/1993: aunque las Comunidades Autónomas tienen competencia sobre comercio interior, en materia de libertad de horarios el Estado puede redactar una disposición de carácter básico de aplicación a todo el territorio nacional. El Real Decreto-Ley 22/1993 recogerá esta doctrina.

18. Cf. Cuesta, 2004: 50. Según este autor, la fase de crecimiento fuerte de los hipermercados abarca desde 1985 hasta 1998; durante este período hay una media anual de 16,1 aperturas.

19. Sobre la organización del trabajo en el hipermercado, cf. Barranco, 2010: 187-398; Benquet, 2011: 61-114; Bernard, 2005; Lago, 2008; Prieto, 1990; Prunier, 2000.

20. Aunque el oficio de cajera es más complicado de lo que parece a primera vista, permite una sustitución más fácil que la del vendedor que ha de conocer bien el *género*.

21. Según fuentes de AECOC, en 1987 había en España 422 establecimientos comerciales con escáner; en 1994, eran 9030. En 1996 lo tenían el 100% de los hipermercados (Yustas López, 1999).

por las cajas, permite calcular la productividad de las cajeras y programar con precisión el número de empleados necesarios en cada momento (Prunier, 2000).

Los hipermercados aprovechan al máximo las posibilidades de flexibilización que les ofrece la legislación. En ellos se comienza a trabajar con contratos temporales a tiempo parcial, a menudo con horarios variables entre semanas, y solo con el tiempo se consigue un contrato fijo, a veces a tiempo completo. Los contratos a tiempo parcial les permiten adecuar la cantidad de mano de obra al flujo de clientela, especialmente a partir de la introducción del escáner óptico (Bernard, 2005). Carlos Prieto investigó un hipermercado de Madrid en 1989: el 72,4 % de las cajeras trabajaba a tiempo parcial; de estas, un 42,6% con horarios variables de un mes a otro —que conocían quince días antes del mes correspondiente—. El director de Recursos Humanos afirmaba: “Horarios, aquí hay cien mil” (Prieto, 1990).

El control de la mano de obra no se asegura solo mediante los contratos temporales —con la amenaza de no renovación— y la tecnología —que permite una medición exacta de la productividad—. El sistema autoritario de dones y contradones, la represión antisindical y el sindicalismo amarillo también se extienden a los hipermercados. La organización del trabajo se utiliza para premiar y castigar. Así, las condiciones laborales cotidianas de las cajeras —que deben pedir permiso a la responsable de cajas para multitud de procedimientos (Benquet, 2011: 76)— dependen en gran medida de los mandos: las cajas a las que una es asignada (con mayor o menor afluencia, cerca de los frigoríficos...), la asignación a otras tareas como ordenar ropa (y romper la monotonía de la caja), el tiempo que se tarda en responder desde caja central a una petición (por ejemplo, de ir a orinar)...

El tiempo se convierte en uno de los dones o castigos privilegiados que la empresa puede utilizar. Los nuevos empleados comienzan con contratos a tiempo parcial, generalmente por las tardes o en sábados y con horarios variables y turnos partidos: la posibilidad de tener un contrato a tiempo completo, de no variar horarios, de trabajar por la mañana o en turno continuo se convierte en la principal recompensa que se puede obtener por la sumisión —que a menudo también es sumisión horaria: alargar la jornada cuando se demande²²—. Los horarios también pueden utilizarse como castigo. Así, las empleadas con cargas familiares suelen cambiar sus turnos con compañeras para conciliar el trabajo con los imprevistos de la vida familiar. La dirección, habitualmente tolerante con estos cambios, puede prohibirlos cuando una trabajadora se aproxima a los sindicatos *incorrectos* —lo que no solo perju-

22. Algo habitual. Primero, porque a pesar de los avances tecnológicos, siempre hay alzas imprevistas en el flujo de clientes —difíciles de cubrir cuando el personal se ajusta al máximo para evitar tiempos muertos—. En segundo lugar, porque la elevada temporalidad tiene como contrapartida una alta rotación: es habitual que algún empleado harto no acuda a trabajar sin avisar.

dica su vida familiar, sino también la de sus compañeras—. Los constantes cambios de turnos y horarios también pueden ser utilizados como motivo de despido²³. Las empresas disponen así de múltiples medios de presión para obstaculizar a los sindicatos de clase. FETICO se expande con los hipermercados, pasando de tener un 11,2% de los delegados sindicales de las empresas de ANGED en 1980 a un 27,2% en 1990²⁴.

Tras el *Decreto Boyer*, grandes almacenes e hipermercados comienzan a ampliar sus horarios de apertura y a abrir algunos domingos y festivos. Los hipermercados afrontan los nuevos horarios recurriendo masivamente a contratos a tiempo parcial —algunos de fin de semana, las *sabaderas*—. El Corte Inglés utiliza también estos contratos —durante un período cubre con ellos el trabajo en domingo, los *domingueros*—, pero mucho menos: al ser una empresa más antigua, tiene mucho personal con contratos indefinidos a tiempo completo. De ahí que recurra a los incentivos —diez mil pesetas y un día libre por trabajar en domingo— y, sobre todo, al eficaz sistema autoritario de dones y contradones²⁵.

Con la hegemonía de FASGA y FETICO, los convenios colectivos favorecen a las empresas. Aunque cada vez establezcan más regulaciones sobre el tiempo de trabajo o la contratación —lo que en principio limitaría la discrecionalidad empresarial—, éstas suelen ceñirse a reproducir la normativa laboral²⁶. Las mejoras respecto a ésta son reducidas y parecen responder al estado del mercado de trabajo. Así, el convenio de 1989 —firmado por FASGA, FETICO, UGT y CC.OO.— establece que el 15% de los contratos temporales con más de 6 meses han de pasar a indefinidos —algo fácil de cumplir: las empresas ya estabilizaban a los empleados *leales*—, y el de 1991 —firmado por FASGA y FETICO— establece que en el primer trimestre se proporcione a los representantes sindicales los cuadros horarios anuales de los trabajadores —nada conflictivo cuando los delegados son de FASGA y FETICO²⁷—. Avances reducidos y en buena medida debidos a la reducción

23. Los cambios de turnos y las constantes variaciones y ampliaciones de horarios impiden a las empleadas llevar una contabilidad exacta de sus tiempos. Así dependen de los mandos incluso para saber —y cobrar— las horas complementarias realizadas. Cuando la empresa quiere despedir a una empleada indócil, puede exigirle que justifique sus horarios de los últimos meses —ver “Terror en el hipermercado” en <http://www.abusospatronales.es/node/10>—.

24. En 1990 era mayoritario en Pryca, Continente y Día, segundo tras UGT en Alcampo y segundo tras FASGA (que tenía el 27,7% del sector) en El Corte Inglés e Hipercor (Folleto del II Congreso Federal de FETICO).

25. En “El Estado policial en los Grandes Almacenes” (<http://abusospatronales.es/node/12>) se ven las presiones para realizar horas extras y para trabajar los domingos. Veremos algunas más adelante.

26. Cabría preguntarse entonces por qué se recogen en el convenio. La propaganda de FASGA y FETICO nos da una respuesta: estas organizaciones presentan esas regulaciones como *conquistas sindicales*.

27. Entrevistamos a un ex delegado sindical de FETICO en Continente durante la década de 1990. La dirección le pidió firmar los horarios de los empleados. Cuando dijo que primero había de mostrarlos a

del desempleo —del 21,5% en 1985 al 16% en 1991—, que provoca problemas de reclutamiento en zonas como Madrid y Cataluña.

Esta situación limita mucho el margen de maniobra de los sindicatos de clase. En algunas zonas organizan concentraciones o se suman a las manifestaciones de pequeños comerciantes contra la apertura dominical²⁸. A menudo, especialmente cuando FASGA y/o FETICO dominan el comité intercentros²⁹, su acción se limita a la judicial: denunciar incumplimientos de convenio, de la normativa laboral, presiones sobre los trabajadores o persecución antisindical. Denuncias que, con el sistema autoritario de dones y contradones, solían tener poco recorrido. Así, era difícil hallar testigos del acoso por pertenecer a CC.OO.. O, cuando se denuncian cambios de horarios o prolongaciones de jornada que van contra lo estipulado en el convenio, la empresa puede aducir que se trata de *acuerdos individuales voluntarios*³⁰.

1994-2007: LA AGUDIZACIÓN DE LOS CONFLICTOS POR EL TIEMPO

Durante este período varios elementos agudizan los conflictos por el tiempo.

Primero, el descenso del desempleo con la superación de la crisis de 1992-94. El desempleo desciende desde el 24,5% en 1994 hasta el 14,8% a inicios del 2000 y el 8% a mediados del 2007. Las empresas sufren crecientes problemas de reclutamiento y de sumisión³¹.

En segundo lugar, la expansión de los hipermercados llega en 1999 a la fase de saturación: de las 16,1 aperturas anuales de la fase de crecimiento se pasa a 10 entre 1999 y 2003 (Cuesta, 2004). A ello contribuye la Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista, que exige dos licencias —municipal y autonómica— para abrir nuevos establecimientos. Pero, sobre todo,

los trabajadores, fue amenazado: debía limitarse a ratificar los horarios decididos por la dirección. Más adelante, los trabajadores eran llamados uno a uno al despacho de la dirección para firmar sus horarios.

28. Así, en Murcia (*El País*, 22/12/1986), Galicia (*El País*, 21/12/1987) o en varias comunidades autónomas en 1988 (*El País*, 04/01/1988).

29. Donde no tenían mayoría, como en Alcampo, las condiciones son algo —pero no mucho— mejores. Así, en 1989 un acuerdo del comité intercentros limita el máximo de contratos a tiempo parcial al 70% y el de horarios variables al 30% (Prieto, 1990: 22).

30. Es lo que adujo la ANGED en una demanda presentada —y ganada— por CC.OO. y UGT denunciando la modificación de horarios tras ampliar la apertura viernes, sábados y vísperas de festivos; la sentencia denuncia el "comportamiento empresarial con el apoyo del amarillismo sindical" de firmar acuerdos individuales (*El País*, 24/12/1987). En 1989, en un caso similar, el juez falló a favor de la ANGED: se trataba de "acuerdos individuales" basados en "voluntarias aceptaciones de trabajadores individuales en uso de su libertad negocial" (Tribunal Central de Trabajo, Sala Quinta, Sentencia de 15/03/1989).

31. En la entrevista de Carlos Prieto a un responsable de la ANGED en 2005, este insistía en los problemas de reclutamiento, que les llevaba a recurrir a inmigrantes y estudiantes. En varias entrevistas realizadas por nosotros a sindicalistas de El Corte Inglés, estos señalan cómo algunos trabajadores ya no prolongaban jornada cuando los mandos se lo requerían; la amenaza de despido era inútil: podían buscar otro empleo. En sus estudios sobre hipermercados —con trabajo de campo entre 2005-2008—, Barranco (2010) y Lago (2008) señalan la fuerte rotación del personal, en gran parte voluntaria.

el incremento de la competencia, por dos razones: a) al existir ya muchos hipermercados, su crecimiento ya no se realiza tanto a costa del comercio tradicional, como compitiendo con los existentes; b) la expansión de los grandes supermercados —con Mercadona a la cabeza—, de los *hard discount* y de las cadenas de venta de ropa. El resultado es más hipermercados con menos cuota de mercado³². Las empresas han de aumentar la productividad y reducir al máximo los costes. Pero, a diferencia de la época de expansión, ahora sus plantillas cuentan con un elevado porcentaje de trabajadores fijos con antigüedad³³, en muchos casos con horarios estables.

En tercer lugar, el aumento del porcentaje de madres entre las empleadas³⁴ junto a la aprobación de la Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral de 1999. Esta ley introduce medidas (permisos y excedencias laborales por maternidad y paternidad, etc.), entre las que destaca el derecho a reducir jornada laboral por motivos familiares —entre otros, por cuidado de hijos menores de seis años—. Según la ley, el trabajador que reduzca jornada puede decidir su nuevo horario de trabajo, siempre que esté dentro de las horas en que trabajaba anteriormente. Además, todo despido motivado por acogerse a las reducciones y permisos establecidos por esta ley será declarado nulo.

Otra evolución importante es la flexibilización de horarios de apertura. El Real Decreto-Ley 22/1993 establece unos mínimos de apertura de 72 horas a la semana y de ocho domingos o festivos al año. Las comunidades autónomas podrían decidir una apertura por encima de estos límites. El Real Decreto-Ley 6/2000 establece una ampliación gradual de la apertura en domingos y festivos, de ocho a doce, para los establecimientos de más de 300 m² y aumenta a 90 el mínimo de horas de apertura semanal³⁵. La Ley 1/2004 establece doce domingos o festivos de apertura al año. Las comunidades autónomas pueden aumentar este número o reducirlo —nunca a menos de ocho—, establecer un horario semanal máximo —con mínimo de 72 horas— y determinar zonas turísticas con libertad de horario. El resultado práctico de estas leyes es que en casi todas las comunidades autónomas se

32. En alimentación y bebidas, en 1997, 285 hipermercados tenían el 32,3% de la cuota; en 2002, 343 hipermercados tienen el 25,7% (Cuesta, 2004: 52). En droguería y limpieza, la cuota de ventas entre 1998 y 2005 de hipermercados pasa del 28,6 al 22,9%, la de supermercados de más de 400 m², del 24,8 al 44,1% (Memoria Anual ANGED, 2005). En textil, el desarrollo de las grandes cadenas ha afectado a los grandes almacenes: su cuota desciende del 16% en 2004 al 12% en 2008 (Información Comercial Española, 2009: 113). En 2006, los hipermercados facturaron un 8,1% menos que seis años antes; los grandes supermercados, un 14% más (*Cinco Días*, 13/07/2007).

33. En 2005, el 51,1% de los empleados de las empresas de la ANGED tenían una antigüedad superior a cuatro años (Memoria Anual ANGED, 2005).

34. De 1993 a 2007, las mujeres de 25-44 años activas con hijos menores de 6 años pasan del 50% al 65%; las de hijos de 6-15 años, del 47% al 60% (Cebrián y Moreno, 2008: 126).

35. Ocho comunidades autónomas interpusieron recursos de inconstitucionalidad contra el artículo 43, regulador de los horarios comerciales. El Tribunal Constitucional lo declaró inconstitucional en marzo de 2011, pero ya había sido derogado por la ley de 2004.

abre al menos ocho festivos al año. En un contexto de crecimiento del empleo de madres, esto permite a grandes almacenes e hipermercados aumentar su cuota de mercado a expensas del comercio tradicional: cierran más tarde, abren sábados y festivos. Pero, dada la saturación de hipermercados, la apertura en festivos comienza a ser más una necesidad —para no perder cuota de mercado— que una oportunidad de ganancias extras (Muñoz de Bustillo, 2003: 142).

Las evoluciones anteriores generan una fuerte tensión en torno al tiempo de trabajo. Las empresas abren más horas y muchos festivos, y cada vez es más una necesidad que una opción. Pero tienen plantillas con mayor antigüedad, en muchos casos con horarios fijos, en un contexto de escaso desempleo y con un elevado porcentaje de madres que pueden demandar legalmente horarios de mañana si reducen su jornada. Además, su cuota de mercado descende, la competencia se agudiza. Necesitan disminuir costes y ajustar al máximo el número de empleados al flujo de clientes (concentrado en tardes y fines de semana), algo cada vez más difícil por el cambio en las características de la mano de obra. Solo una evolución les beneficia: la de la legislación laboral.

La reforma laboral de 1994 —y los decretos que la acompañan— permite computar anualmente las horas de trabajo, por lo que pueden distribuirse irregularmente y superar las 40 semanales o las 9 diarias —en este caso, por acuerdo entre empresa y representantes de trabajadores—. Las horas extraordinarias pueden ser más de 80 anuales si se compensan con tiempo de descanso³⁶. La jornada a tiempo parcial puede comprender cualquier período de tiempo inferior al tiempo completo³⁷. Se atenúan los requisitos para modificar jornadas y horarios de los trabajadores. El Real Decreto-Ley 15/1998 introduce las horas extraordinarias —llamadas *complementarias*— con contrato a tiempo parcial hasta un máximo del 30% de las horas contratadas —este límite es ampliado al 60% en 2001—.

Las empresas aprovecharán al máximo de las posibilidades que ofrecen estas reformas. Los contratos a tiempo parcial se multiplican: en 2005 representan el 43,7% del empleo en la ANGED (Memoria anual ANGED, 2005) y afectan mayoritariamente a mujeres³⁸. Se hace un uso intensivo de todas las fórmulas para flexibilizar los horarios: en cada hipermercado hay una enorme heterogeneidad de horarios, que además varían continuamente

36. Además, el Real Decreto 1651/1995 permite acumular en comercio y hostelería, por convenio o pacto individual, medio día del día y medio del descanso semanal en períodos de hasta cuatro semanas o su separación respecto al día completo para su disfrute en otro día de la semana.

37. El Real Decreto-Ley 15/1998 vuelve a establecer límites máximos al contrato a tiempo parcial —el 77% de la jornada a tiempo completo—, pero la ley 12/2001 elimina de nuevo todo límite.

38. En el sector comercial minorista, el tiempo parcial afectaba a un 24,4% de las mujeres y a un 8,7% de los hombres en 2005 (Información Comercial Española, 2007).

(Barranco, 2010; Lago, 2008). A cambio, para evitar la rotación, se recurre a contratos indefinidos: desde 1995 hasta 2006 los convenios colectivos incluyen un protocolo para aumentar el porcentaje de trabajadores con contratos indefinidos. Estos conforman en 2005 el 70% de los empleados de la ANGED (Memoria Anual ANGED, 2005).

La tensión entre flexibilizar el tiempo de trabajo y fijar a la mano de obra —para lo cual, hay que suavizar las condiciones laborales— se ve bien en los convenios colectivos, que en este período incluyen propuestas de CC.OO. y UGT —sin dejar de ser favorables a las empresas—. Así, por una parte se avanza en la certidumbre de horarios, con una normativa más detallada sobre la obligación de que los trabajadores conozcan en el primer cuatrimestre sus horarios anuales y restricciones a los cambios de horario de un año al siguiente³⁹. Pero por otra se introducen numerosos puntos que flexibilizan los horarios. Así, además de incluir todas las fórmulas contractuales flexibles que permite la ley, se introducen desde el convenio de 1995 fórmulas para que no coincidan los períodos de descanso o vacaciones con los períodos de mayor actividad productiva. Desde el convenio de 2001 la jornada semanal comprende los domingos y desde el de 1997 se exime a las empresas de la obligación de proporcionar horarios anuales a los trabajadores de caja a tiempo parcial —esto es, la mayoría— o que vean incrementada temporalmente su jornada; en este caso, se les proporcionarán los horarios mensuales diez días antes del inicio del mes.

La principal estrategia de las empresas para ajustar los horarios de los trabajadores al flujo de clientes es concentrar la flexibilidad en los trabajadores nuevos, combinando las fórmulas contractuales que permite la legislación con el sistema autoritario de dones y contradones —ahora estructurado en torno al tiempo de trabajo—. En la entrevista de selección, el principal criterio es la disponibilidad horaria. Los contratos iniciales son temporales y a tiempo parcial —a 20 horas, a 12, etc.—, sobre todo por las tardes y en fines de semana. Si la empleada está dispuesta a prolongar la jornada, a hacer horas complementarias y a variar sus horarios, se renovará su contrato —siempre que no se acoja a bajas por enfermedad o que no se quede embarazada—. Al cabo de tres años, si continúa su buena disposición a aceptar cambios horarios, accederá a un contrato indefinido a tiempo parcial. El contrato indefinido a tiempo completo con horarios estables se convierte en el término de una larga carrera de completa disponibilidad temporal⁴⁰. Aun así, sigue

39. En el convenio de 1997 se dice que las modificaciones respecto a los horarios del año anterior de cada empleado no podían superar una hora. El de 2001 especifica que este cambio de una hora no puede suponer un cambio de turno entre mañana y tarde: esta cláusula se introduce porque algunas empresas variaban año a año el horario de los trabajadores a los que querían castigar hasta pasarlos de horario de mañana a horario de tarde.

40. La carrera sigue si el trabajador pretende ascender: aunque los convenios colectivos detallan el régi-

dependiendo de la empresa para sus horarios —para cambiar turnos con las compañeras, ausentarse por problemas familiares o elegir turno de vacaciones— y se le siguen exigiendo cambios y prolongaciones de horarios.

Es increíble, llega el jefe y te dice: “Tienes que venir mañana dos horas antes que tenemos que hacer no sé qué” y tú le dices: “Vale, me das dos horas el sábado”, “eso ya lo hablaremos”. Esa es la práctica normal en Carrefour. Y muchas veces se acumulan días y días, 10 días y 15 días [...] se van acumulando por horas que echas. A veces pierdes la mitad, a veces te lo dan, pero cuando ellos quieren, según las simpatías con el jefe (Antiguo empleado de Carrefour).

Además, debido a la amplia implantación sindical de FASGA y FETICO, el margen de los mandos para saltarse la legalidad es amplio y convierte los derechos en dones que se obtienen si hay *buena relación*⁴¹.

Te venden los favores: “si tú eres amable conmigo, si tú haces lo que yo digo”, ellos te venden favores a cambio de que tú acates. En los permisos retribuidos, ellos saben que te corresponden unos días por enfermedad grave, para ellos el criterio general es inmiscuirse en el tema: “¿Por qué lo quieres?”, al margen de lo que diga la ley. Tratan de vendértelo como si fuera un favor y no un derecho (Entrevista colectiva con sindicalistas de CC.OO. Carrefour).

El colectivo de trabajadores se divide así entre los antiguos —aquellos con condiciones anteriores a la reforma laboral de 1994 o a la obligatoriedad de trabajar en domingos⁴²— y los nuevos —en los que recae el grueso de la flexibilización horaria—. Aunque las empresas han intentado también *flexibilizar* a los antiguos. Así, los convenios de 1993 y 1995 estipulan que los trabajadores pueden convertir sus contratos a tiempo completo en tiempos parciales, variando sus condiciones de trabajo. En 1995 se produce en El Corte Inglés un *acuerdo de modificación de horarios*: aquellos empleados con dificultades para adaptarse a los nuevos horarios de apertura podían obtener horarios más conciliadores si aceptaban cambiar sus contratos de tiempo completo por contratos a tiempo parcial⁴³. A partir de 1993 se congelan los cuatrienios de antigüedad —que suponían un elevado coste en empresas como El Corte Inglés—. Y, como veremos en el caso de los domingos, las empresas siguen utilizando el sistema autoritario de dones y castigos para obtener también de

men de ascensos, lo hacen de tal manera que al final el único criterio es la discrecionalidad empresarial.

41. Sobre estas condiciones de trabajo, ver Barranco (2010) y Lago (2008), cuyas descripciones se ajustan muy bien a lo que nos han contado las personas entrevistadas.

42. El Corte Inglés introduce esta obligación en los contratos a partir de 1992.

43. Esta condición la mantendrán hasta el convenio de 2009, del que serán uno de los principales colectivos perjudicados. Lo veremos más adelante.

estos trabajadores mayor flexibilidad horaria, al margen de la legalidad y los convenios.

Las empresas también han recurrido a otras estrategias para ajustar la cantidad de trabajadores a la afluencia de clientela.

En primer lugar, contratar nuevos colectivos: estudiantes —que pueden trabajar los sábados— y, en la década de 2000, inmigrantes⁴⁴.

En segundo lugar, aumentar la polivalencia. El convenio colectivo de 1997 reduce la multitud de categorías anteriores de trabajadores a cinco: la mayoría de los empleados pasan a la categoría de *profesionales*. Ello permite desplazar a voluntad a los trabajadores de un puesto a otro; se aumentan y diversifican las tareas a realizar, intensificando el trabajo y eliminando puestos de trabajo. Así, en Carrefour los vendedores también deben reponer y limpiar su sección; en El Corte Inglés los vendedores pueden ser asignados a secciones diferentes (antes solo estaban en una) y acumulan nuevas funciones: ahora también cobran (función exclusiva anteriormente de las cajeras) o reponen.

En tercer lugar, externalizar más actividades: a las de vigilancia, limpieza y reparto a domicilio, se les añaden otras como la reposición y la venta. Se tiene así a multitud de trabajadores formalmente externos —aunque sujetos a la cadena de mando de los establecimientos—, con un convenio muy inferior al de grandes almacenes⁴⁵ y en condiciones de precariedad y flexibilidad horaria extremas.

Pero las empresas no se limitan a explotar al máximo las posibilidades que les ofrece la legislación laboral. Sus prácticas también traspasan la legalidad, especialmente con los trabajadores antiguos⁴⁶. Lo veremos con los dos conflictos más encarnizados que se dan en el sector: el trabajo en domingos y la concreción horaria por guarda legal.

La guerra de los domingos

La apertura en domingos y festivos ha sido una guerra con varios frentes. Primero, en el campo empresarial. El conflicto ha enfrentado a las grandes empresas contra los pequeños comerciantes. También ha provocado enfren-

44. En el hipermercado estudiado por Barranco (2010: 206) en Cataluña, constituían en 2008 el 40% de la plantilla.

45. Durante muchos años ni siquiera tuvieron convenio, pues el *vigente* databa de 1988.

46. En 2006, una trabajadora de El Corte Inglés, tras dos operaciones, al reincorporarse pide turno de mañana respaldándose en informes médicos. La empresa accede, para comunicarle el sábado que el lunes ha de trabajar en turno de tarde. La empleada acude a la inspección de trabajo, que conmina a la empresa a concederle turno de mañana por razones de salud. La empresa vuelve a acceder, pero vuelve a asignarle turno de tarde el siguiente sábado. La situación se repite una y otra vez hasta que una sentencia judicial condena a la empresa (<http://infocorty.blogspot.com.es/2009/04/el-corte-ingles-condenado-por-vulnerar.html>).

tamientos en el seno de la ANGED⁴⁷: los hipermercados pretendían abrir todos los días del año; El Corte Inglés prefería una liberalización más limitada —abrir solo en festivos señalados, como los que preceden a las compras navideñas—, pues para esta empresa el coste de abrir un centro es mucho más elevado —al no ser autoservicio, hay mucha más plantilla de vendedores— y solo compensa con un importante alza de ventas. La apertura en domingos también ha enfrentado a la ANGED con la patronal de supermercados, Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS), que integra a empresas como Mercadona, Caprabo o Ahold. Esta se ha opuesto a la apertura en domingos y festivos (*Cinco Días*, 11/11/2002), pues concentra una buena parte de sus ventas en viernes, sábados y lunes: la apertura le supone perder cuota de mercado a favor de los hipermercados; además, lo que podrían vender el domingo no lo venderían el lunes. La ANGED ha vetado durante mucho tiempo la incorporación de ASEDAS a la CEOE (*Cinco Días*, 29/07/2005) y creó en 2003 otra patronal de supermercados, Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados (ACES), donde se han integrado aquellas cadenas —como Dia, Champion o Supercor— controladas por empresas de la ANGED y con hegemonía sindical de FASGA y FETICO —ausentes en las empresas de ASEDAS—.

La apertura de domingos y festivos también ha supuesto el enfrentamiento más importante entre empresas y trabajadores⁴⁸. Durante esta época se suceden las concentraciones y manifestaciones contra esta apertura y la única huelga de comercio estatal del período, convocada el año 2000 por los sindicatos de clase y FETICO⁴⁹, es contra la liberalización de horarios (El País, 11/10/2000). Pero los sindicatos tienen poca fuerza contra la ANGED, exceptuando el País Vasco y Navarra, donde han impedido durante muchos años la apertura en festivos. En el País Vasco, ante la presión sindical, las empresas *deciden* no abrir, aun arriesgándose a ser multadas por el Tribunal Vasco de la Competencia⁵⁰; en diciembre de 2011 todavía no habían abierto ningún festivo (El País, 15/12/2011).

47. Hemos obtenido esta información de entrevistas a sindicalistas que negociaban los convenios por CC.OO. y por FETICO —incluyendo a su fundador—. Carrefour —apoyado por Alcampo— combate la hegemonía de El Corte Inglés en la ANGED en 2001/2002. El conflicto termina con un reparto de poderes en la dirección de ANGED (*Cinco Días* dedica numerosas noticias al conflicto en enero y febrero de 2002). En 2004 Eroski se desmarca de la exigencia de liberalizar horarios de la ANGED (*Cinco Días*, 28/04/2004).

48. El directivo de la ANGED que entrevistó Carlos Prieto en 2005 y los sindicalistas entrevistados por nosotros coinciden en que ha sido el punto más conflictivo de este período.

49. Preguntado por ello A. Ucero, secretario general de FETICO en aquella época, respondió: “No podíamos quedarnos fuera”. FETICO, a diferencia de FASGA, ha intentado presentarse como un sindicato independiente de la empresa: el rechazo de los trabajadores al trabajo en festivos era tan grande que no podía permitirse quedar al margen de la huelga.

50. Ver El País, 31/01/2010: “Ikea, Eroski o El Corte Inglés, por ejemplo, no han planificado ninguna apertura para este año. Otras como Carrefour prefieren no hablar del asunto”. Uno de nuestros entrevistados, antiguo delegado sindical de FETICO, fue enviado en 2006 desde Cádiz a Pamplona a reclutar afiliados

El frente más encarnizado de esta guerra es El Corte Inglés⁵¹, pues es el que tiene mayor proporción de trabajadores antiguos cuyos contratos no contemplan el trabajo en festivos y domingos. Este se introduce en los contratos a partir de 1992 y en 1995 se produce el *acuerdo de modificación de horarios* ya aludido. Cuando El Corte Inglés compra Galerías Preciados en 1995, se compromete a mantener 5.200 de los 7.300 empleos: selecciona a los trabajadores que conserva mediante entrevistas individuales y les hace firmar un contrato donde se contempla el trabajo en festivos.

Sin embargo, estas medidas no le bastan para cubrir el trabajo en festivos y acude a contrataciones a tiempo parcial —los *domingueros*—. Pero el trabajo de vendedor no es tan fácilmente sustituible como el de reponedor o cajera: “*como solo venían de domingo en domingo no sabían donde tenían la cara y la gente empezó a quejarse: ‘los domingos no vayas al Corte Inglés porque te atienden muy mal’*” (trabajador de El Corte Inglés desde 1987). Por ello, intenta que los empleados antiguos acepten trabajar los domingos: les concede incentivos —diez mil pesetas extras y un día de descanso— y pone a pleno funcionamiento el sistema autoritario de dones y contradones:

“Por aquel entonces en muchas ocasiones había que echar tres o cuatro horas de trabajo extras debido a los compromisos sociales de la empresa, pero que después no pagaban. Después de dar el paso de negarme, que estaba muy mal visto [...] empezaron a abrir los domingos y yo no iba los domingos, cuando los pagaban a 10.000 pts. y un día libre. Yo prefería estar con la familia, tener más calidad de vida y menos dinero. Intentaban hacerme el vacío y que nadie se relacionara conmigo” (trabajador de El Corte Inglés desde 1985).

La presión aumenta tras el Real Decreto-Ley de 2000 que incrementa la liberalización en los horarios comerciales, poco después de la Ley de Conciliación: se abren más festivos y ahora resulta cada vez más difícil disponer de las madres de hijos menores de seis años. En el año 2000, El Corte Inglés modifica los horarios de los trabajadores para cubrir la ampliación en la apertura comercial, contraviniendo el convenio de 1997. UGT denuncia y gana la sentencia en 2002⁵², pero ésta no tiene efectos por el tiempo transcurrido y porque la modificación estaba recogida en el convenio de 2001. Este convenio, firmado solo por FASGA y FETICO, es crucial. Destacamos dos puntos.

ante la apertura de un centro de El Corte Inglés: aquello era “territorio hostil”, le explicaron. Durante dos meses, unos veinte delegados de FETICO y sesenta de FASGA fueron desplazados a Pamplona —y alojados en hoteles de cuatro estrellas— para conseguir afiliados.

51. Otro frente fue Carrefour, tras comprar Continente. Las condiciones en Pryca eran peores —entre los sindicalistas se habla de *prycarizar*—, y con la fusión Carrefour quiso obligar a los antiguos trabajadores de Continente a trabajar los domingos, cuando en muchos casos sus contratos en Continente no lo contemplaban. Ello dio lugar a una sucesión de demandas judiciales y recursos, en los que por razones de espacio no entraremos aquí.

52. Tribunal Supremo, Sala 4ª de lo Social, 5/7/2002.

En primer lugar, ya establece la jornada laboral de lunes a domingo y estipula que los empleados cuyos contratos contemplen el trabajo en domingos (esto es, posteriores a noviembre de 1992) deben trabajar hasta un máximo de seis festivos de cada ocho de apertura comercial —pueden superar este máximo aquellos empleados que trabajen hasta tres días a la semana cuyos contratos incluyan el trabajo en festivos—. A cambio de este trabajo en festivos, los empleados cobran 25.000 pts. anuales, más 3.000 por cada festivo que supere los diez anuales.

En segundo lugar, aquellos empleados cuyos contratos no contemplen el trabajo en domingos mantienen esta situación como condición más beneficiosa —como establece la ley—. Pero se añade una disposición transitoria, con dos puntos: a) estos empleados pueden acogerse al régimen general a cambio de cobrar algo más por los festivos trabajados —privilegio que perderían en enero de 2002—; b) en aquellos centros donde al menos el 40% de los empleados tengan contratos sin obligación de trabajar en festivos, se les podrá obligar durante 2002 y 2003 a hacerlo durante cinco festivos anuales sin superar el 50% de los autorizados.

Este convenio introduce la plena obligatoriedad del domingo para aquellos empleados cuyos contratos ya incluían una jornada de lunes a domingo, pero también obliga en determinados supuestos a los antiguos. Los sindicatos recurren de nuevo a la vía judicial: UGT y CC.OO. denuncian algunos puntos del convenio, entre ellos el que obliga a los trabajadores sin cláusula de domingo a trabajar en festivos. Tras una sucesión de sentencias, la Audiencia Nacional les da la razón en marzo de 2002 (*Cinco Días*, 5/3/2002). Hasta esta sentencia, los delegados sindicales de FASGA y FETICO hacen su labor. Mientras el convenio está impugnado y se suceden las sentencias en contra, cuando los empleados acuden a consultar sus dudas a los delegados, éstos respaldan la posición de la empresa:

En la segunda entrevista me dicen que tengo que venir cinco domingos. Después de llamar a toda la gente, de contratar gente para los domingos [...] tuvieron que tirar de los veteranos. Me dijeron que tenía que venir cinco domingos obligados ese año porque no se había cubierto el 40% [...] Fui al de FASGA y se lo planteé, y me dijo que tenía que venir. Y mira por donde veo a JA de Comisiones y me dice: “¿Qué va! Tú no tienes que trabajar. Mira, aquí lo tienes, artículo 33. Tú te acoges a tus mejores condiciones personales. Una carta a la empresa y copia para ti”. Y fue lo que hice. Entonces me di cuenta de que nos estaban engañando (trabajador de El Corte Inglés desde 1987).

El convenio recogía, respecto al pase de los empleados antiguos al régimen general: “Las partes firmantes del Convenio Colectivo se comprometen a realizar un esfuerzo para conseguir el mayor número posible de adhesiones voluntarias al nuevo sistema”. El Corte Inglés cumplió con este punto: se llamaba individualmente

a los empleados a los despachos de dirección para conminarles a adherirse *voluntariamente* a ser obligados a trabajar los domingos y a cobrar menos por ello; a los reticentes se les trasladaba a departamentos con menores comisiones de venta; en ocasiones se forzaba su despido.

“Esto lo firmaba la gente bajo presión, incluso hubo gente que la llamaban a los despachos y si no firmaban esta cláusula los cambiaban de departamento. En El Corte Inglés existen los departamentos de castigo. Aquellos que no entran por unas, los desvían a departamentos peores [...] ‘por cuestiones organizativas’ [...] Este chaval no firmaba los domingos, y cada vez que había una apertura de domingo lo acosaban con eso: ‘¿vas a venir este domingo?’, ‘no, que no quiero trabajar en domingo’, al rato ‘tienes que trabajar, porque hace falta, porque no sé cuántos’. Y de cuando en cuando el jefe de personal le llamaba para darle un tirón de orejas —‘tú, ¿qué pasa, que no trabajas los domingos? Tú, ¿qué eres, de los vagos?’—. En una ocasión le llamaron, él pensaba que para darle otro tirón de orejas y le tenían preparada la liquidación [...] fue una encerrona, no lo dejaron siquiera, ‘antes de firmar nada, déjeme salir de aquí, que hable con mi mujer’, ‘de aquí solo sale con el impropio firmado’” (trabajador de El Corte Inglés desde 1985, sindicalista de CC.OO.).

En varios centros se denunciaron judicialmente las presiones. En algunos casos, sin éxito, como ocurrió en Murcia cuando UGT denunció presiones, apoyándose en un informe del inspector de trabajo: el juez consideró que las declaraciones de los trabajadores no constituían prueba suficiente⁵³. En otros, el juez sentenció que se había producido acoso laboral, como en el caso de una trabajadora de Sevilla con contrato antiguo que se negaba a trabajar los domingos: los directivos retrasaron su hora de salida, la trasladaron al sótano —donde sus compañeros le dijeron: “¿Estás castigada? No seas tonta y firma y verás como se suavizan las cosas”— y la sometieron a constantes insultos y humillaciones hasta que cayó en “un estado depresivo severo” (*El País*, Ed. Andalucía, 26/06/2004).

Los trabajadores ganaron pocas sentencias: es difícil cuando el sistema autoritario de dones y contradones asegura que los denunciantes no encontrarán testigos y las empresas sí. La mayoría de los trabajadores antiguos se adhirió *voluntariamente*.

El conflicto de la guarda legal

La Ley de Conciliación abrió un nuevo frente de lucha por el tiempo al otorgar el derecho a concreción horaria cuando se reducía la jornada para atender a hijos menores de seis años o discapacitados. Con una mano de obra mayo-

53. Juzgado de lo Social 7 de Murcia, nº 96/2003. Otra demanda desestimada —a pesar de que en los hechos probados “consta que otros trabajadores han recibido presiones por parte de la empresa para adherirse al nuevo convenio”—: TSJ de Andalucía de Sevilla, Sala de lo Social, nº 3089/2003.

ritariamente femenina y una creciente proporción de madres, las empresas se enfrentaban al problema de que muchas de ellas demandaran turnos de mañana de lunes a viernes⁵⁴. Las empresas pusieron en marcha varias estrategias.

La primera fue evitar —gracias a los delegados de FASGA y FETICO— que las madres demandaran este derecho engañándolas o evitando que conocieran sus derechos.

FETICO me enseñaba [...] a no generar en los trabajadores expectativas. Por ejemplo, las guardas legales por maternidad, pues no ir yo animando a la gente a pedir turnos de mañana, sino hacerle un poco la labor a la empresa [...] Ellos quieren que si una persona me dice ‘Carmen, yo quiero un turno de mañana’, yo le diga: ‘no, no, tú tienes que pedir tu horario dentro de tu turno de mañana y de tu turno de tarde’. Si yo le digo: ‘bueno, tienes una opción que es denunciar a la empresa’, eso no lo ven. Ellos utilizan a FETICO [...] para que no se lo demandes a la empresa” (ex delegada de FETICO en Carrefour).

La segunda fue evitar contratar madres o no renovar el contrato a las trabajadoras eventuales embarazadas (Lago, 2008: 294).

La tercera fue poner en marcha el sistema autoritario de dones y contradones para *convencer* a las trabajadoras de que no concretaran solo en mañana, sino que aceptaran también algunas tardes y fines de semana:

Están cambiando de departamento a madres; ‘tú aquí no me vales porque tú nada más vienes por las mañanitas, te vas al sótano’. Por ejemplo, tres compañeras están en el sótano uno, en el departamento de vajillas, como no cubres bien porque eres madre, al sótano a vender productos de oportunidad. Las cambian de departamento, las cambian de sitio a ver si se agobian y dejan el turno fijo de la mañana. Si rotan mañana y tarde les respetan el departamento; si no, no (ex delegado de FETICO en El Corte Inglés).

No obstante, debido a la fuerte protección legal que otorgaba este derecho, este recurso se utilizó menos que en el conflicto de los domingos —aunque en muchos casos las empresas deterioraron las condiciones laborales de las madres que elegían jornada de mañana⁵⁵—.

54. Según el responsable de la ANGED entrevistado por Carlos Prieto, el exceso de trabajadores en un determinado turno era uno de los principales problemas a que se enfrentaba el sector.

55. TSJ de Madrid, Sala de lo Social, Sección 1ª, nº 481/2005: el juez dictamina que una jefa de sección de Carrefour que había pedido concreción horaria se vio sometida a prácticas empresariales que perjudicaban “su régimen retributivo, promoción profesional y consideración por parte de los trabajadores [...] a sus órdenes”. Actualmente se sigue recurriendo a esta práctica: una sentencia reciente da como hecho probado que la empleada —de El Corte Inglés de Jaén— había sido trasladada de atención al cliente —un puesto codiciado por las cajeras, pues permite escapar a la monotonía de la caja— a línea de cajas; el juez no ve discriminación porque 9 de las 33 trabajadoras con reducción por guarda legal también habían sido cambiadas de departamento —sin discernir si había alguna diferencia en turnos horarios entre las que habían sido trasladadas y las que no— (TSJ de Andalucía de Granada, Sala de lo Social, Sentencia nº 1945/2011).

La cuarta vía fue intentar forzar una interpretación de la ley favorable a sus intereses. Como la ley daba al trabajador el derecho a elegir horario “dentro de su jornada ordinaria”, las empresas argumentaban que si ésta comprendía las tardes y los fines de semana, la reducción debería incluir estos turnos. Algunas trabajadoras recurrieron estas decisiones empresariales, iniciándose un nuevo ciclo de demandas judiciales, sentencias y recursos: muchos jueces dictaminaron que las trabajadoras podían no trabajar los fines de semana si demostraban que el menor quedaría desatendido⁵⁶ y que las trabajadoras con turno rotativo de mañana y tarde podían elegir turno de mañana si era el más conveniente para el cuidado de hijos y familiares⁵⁷. Una sentencia de 2007, que afecta a todas las empresas de la ANGED, falló que las empleadas con reducción horaria por guarda legal no estaban obligadas a variar su horario o prolongar su jornada en los períodos de inventario y preparación de rebajas⁵⁸. A pesar de todas estas sentencias, muchas empresas han seguido entorpeciendo el derecho a concretar horarios de mañana —de ahí que los juicios se prolonguen hasta la actualidad—.

Las empresas ganaron la guerra de los domingos, pero no la de la guarda legal —aunque siguen peleándola—. Aquí la estrategia judicial de los sindicatos de clase tuvo un relativo éxito porque la ley proporciona fuertes protecciones legales: muchas madres se acogieron a la reducción por guarda legal con concreción horaria en mañana —aun siendo castigadas por ello—. Además, con el descenso del desempleo, las empresas cada vez tenían más problemas de reclutamiento y no podían encarnizarse contra su principal fuente de empleo, las mujeres —aunque ello agudizara sus problemas de adaptación de los horarios de los empleados al flujo de la clientela⁵⁹—.

Con una tasa de desempleo del 8%, el margen de las empresas para presionar a la mano de obra se veía muy reducido. Ello condujo al convenio de 2006, firmado por FASGA, FETICO, CC.OO. y UGT, donde la ANGED tuvo que ceder —aunque solo un poco, nuevamente la hegemonía sindical de FASGA y FETICO le servía como barrera de protección— en algunos puntos: se reducía el número anual de domingos donde los trabajadores tenían obligación de trabajar de un 80% a un 70% de las aperturas autorizadas y se aumentaba su remuneración, se extendía la posibilidad de reducir jornada,

56. Juzgado de lo Social nº 25 de Madrid, nº 171/2008 (El Corte Inglés); TSJ Castilla-La Mancha, Sala de lo Social, Sentencia nº 464/2006 (Carrefour).

57. Audiencia Nacional, Sala de lo Social, Sentencia nº 25/2005 (Leroy Merlin, conflicto colectivo); Juzgado de lo Social nº 35 de Madrid, Sentencia nº 198/2004 (Makro); *El País*, 15/02/2003 (Makro); *El País*, 05/03/2007 (Alcampo); *El País*, 6/8/2008 (Alcampo).

58. Audiencia Nacional, Sala de lo Social, Sentencia nº 17/2007.

59. En muchas sentencias consta la cantidad de empleadas del centro de trabajo acogidas a reducción por guarda legal con horarios de mañana: en bastantes casos suponen en torno al 10% de las empleadas.

que incluía ahora también a quien tuviera hijos de 7 u 8 años —siempre que hubiera acuerdo con la empresa respecto al horario—, o se introducía el permiso para asistir al médico con un hijo menor de catorce años.

En 2007 se aprueba la Ley de Igualdad que, entre otras mejoras, amplía el derecho de reducción de jornada por guarda legal —aumentando los márgenes en los que se puede reducir la jornada⁶⁰ e incrementando la edad del hijo a ocho años—, amplía el permiso por paternidad y aumenta la protección de las madres contra el despido: estas innovaciones disminuyen el margen de maniobra de las empresas para ajustar los horarios de su mano de obra.

A fines de este período, pese a todas sus presiones sobre la mano de obra y la labor de FASGA y FETICO, las empresas tienen serios problemas para adecuar los horarios de los trabajadores al flujo de clientes. Varias circunstancias concurren a ello: el elevado porcentaje de madres que demandan guarda legal, la normativa de conciliación, el bajo desempleo, la afluencia creciente de la clientela a últimas horas del día y en fin de semana... La crisis económica cambiará radicalmente el panorama.

2008-2011:

CRISIS ECONÓMICA, CRISIS DE LOS DERECHOS LABORALES

En 2008, la economía española entra en una prolongada crisis. Esta tiene dos efectos mayores en el sector de las grandes superficies comerciales.

Por un lado, la facturación de las empresas de la ANGED desciende año tras año, a pesar de seguir abriéndose nuevos establecimientos, desde 41.921 millones de euros en 2007 hasta 39.459 millones en 2010 (Memoria Anual de la ANGED, 2010). Esta caída, que afecta de forma desigual a las distintas empresas⁶¹, se debe al descenso del consumo y a la competencia de los grandes supermercados⁶². Debido a los elevados costes fijos de los grandes centros comerciales, estas caídas en la facturación dañan gravemente los beneficios: así, El Corte Inglés redujo en 2008 su facturación un 3,5% y sus beneficios un 47% (*Expansión*, 13/09/2009).

Por otro lado, el desempleo crece rápidamente: 14% en 2008, 19% en 2009 y 23% en 2011 (datos EPA, cuarto trimestre).

60. El límite mínimo de reducción de la jornada pasa de 1/3 a 1/8; ahora una trabajadora a tiempo completo puede quedarse a 35 horas —en lugar de las 27 anteriores— con concreción horaria. Ello aumenta, a nivel de empresa, la cantidad de horas contratadas en turno de mañana.

61. Mucho más a Carrefour, Eroski o El Corte Inglés, mientras que Alcampo aumenta su facturación (ver <http://hipermercadosblog.blogspot.com/2009/11/quien-gana-la-batalla-de-los-precios.html> y <http://hipermercadosblog.blogspot.com/2010/05/mercadona-tira-del-carro.html>).

62. De 2006 a 2010 la cuota de mercado en alimentación de los supermercados pasa del 22,5% al 19,6%; la de los supermercados de más de 400m², de 52% a 59,1% (Memoria anual de ANGED, 2010).

La crisis económica tiene así dos efectos: degrada los beneficios de las empresas de la ANGED y posibilita una presión mucho mayor sobre la mano de obra. Las empresas utilizarán al máximo esa nueva capacidad para recuperar sus beneficios. Para ello siguen varias estrategias.

En primer lugar, reducir plantilla intensificando el trabajo. La plantilla de las empresas de la ANGED pasa de 260.871 trabajadores en 2007 a 237.682 en 2010 (Memoria Anual de ANGED, 2010), con un número mayor de establecimientos⁶³. Mucho personal con contratos temporales es despedido, aumentando el porcentaje de empleados con contrato indefinido de la ANGED del 74,2% en 2007 al 83% en 2010 (Memorias Anuales de ANGED, 2007 y 2010)—.

En segundo lugar, aumentar la subcontratación. Así, en Alcampo se subcontratan los almacenes, los carristas o la gestión de nóminas⁶⁴, mientras que El Corte Inglés aumenta el recurso al merchandising.

En tercer lugar, incrementar la polivalencia. Los trabajadores pueden ser llamados para realizar cualquier tarea —limpiar, ordenar carros, estar en caja, acudir al almacén, vender todo tipo de productos, descargar mercancía...—. Carrefour institucionaliza esta polivalencia en su *Modelo Organizativo Carrefour*, que también centraliza las tareas administrativas —reduciendo personal de mando y oficinas—. Con este método, el ajuste de horarios ya no se realiza por sectores o grupos profesionales y se reducen al máximo los tiempos muertos.

Yo solo estaba en frutería, unas veces me tocaba reponer, otras cortar fruta, otras pesarla a la gente, pero dentro de mi sección. Ahora estoy en bazar y me mandan a alimentación, a reponer o a textil. Ni siquiera te avisan, tú llegas a tu puesto de trabajo y de repente te dicen que para allá. Cajas hemos tenido que aprender todos, yo ya he estado varias veces en cajas, nos han dado un curso maravilloso, según ellos, de seis horas (trabajadora de Carrefour, CC.OO.).

Además, las empresas recurren al sistema autoritario de dones y contradones o incluso a la amenaza de despido —ahora, con mayor desempleo, con mucha más eficacia— para que los trabajadores acepten cambiar sus horarios, prolongar la jornada cuando se requiera, cambiar sus turnos de vacaciones, reducir sus horas de contrato⁶⁵... También han recurrido a estra-

63. Así, en este período Ikea sigue su expansión. En 2008, El Corte Inglés abre 2 grandes almacenes, 4 tiendas outlets, 25 delegaciones de Viajes El Corte Inglés, 13 Supercor, 14 Opencor, 23 tiendas Telecor, 17 de Sfera y 2 de Óptica 2000. Su plantilla aumentó en 61 personas (<http://infocorty.blogspot.com/2009/08/los-numeros-de-el-corte-ingles.html>).

64. <http://CC.OO.madridsindical.blogspot.com.es>, entradas de 16/12/2009 y 15/02/2010.

65. Como ha ocurrido en Ikea, donde se amenazaba con el despido si no las reducían (entrevista con sindicalista de Ikea).

tagemas como no facilitar los horarios a los trabajadores⁶⁶, imponer horarios al margen de lo establecido en el convenio colectivo⁶⁷, hacer coincidir los días de libranza de los trabajadores discontinuos con los turnos de vacaciones⁶⁸... Tampoco han faltado presiones para no acogerse al derecho de concreción horaria por guarda legal o para forzar el trabajo en domingos, ni los despidos para deshacerse de trabajadores incómodos —por su filiación sindical⁶⁹, por su antigüedad⁷⁰...—.

Los sindicatos de clase responden con movilizaciones y con demandas judiciales. El litigio más importante es el relativo al descanso semanal. La ley marca que este descanso ha de consistir en 36 horas, pero al no poderse solapar con las 12 horas de descanso diario, en la práctica deberían transcurrir 48 horas entre el fin de una jornada semanal y el inicio de la siguiente. Las empresas *entendían* que las 36 horas semanales de descanso podían solaparse con las 12 de descanso diario. Como la mayoría de la mano de obra trabajaba los sábados por la tarde, respetar las 48 horas impedía disponer de mano de obra los lunes por la mañana. Los sindicatos demandan en conflicto colectivo a Leroy Merlin, Makro, Alcampo y Carrefour, ganando las sentencias⁷¹.

Los sindicatos ganan la batalla, pero pierden la guerra. En 2009 se negocia un nuevo convenio colectivo. Debido a la crisis económica, las empresas ya no tienen problemas de reclutamiento, pero sí de facturación y beneficios: forzarán un convenio —firmado solo por FASGA y FETICO— muy favorable a sus intereses. El convenio recoge el derecho al descanso semanal sin solapamiento con el diario, pero introduce una disposición transitoria: debido a los problemas de organización del trabajo que genera el nuevo sistema de

66. En diciembre de 2007 la Inspección de Trabajo levantó un acta de infracción a Alcampo Alcorcón, entre otros motivos, por no cumplir con el descanso mínimo de doce horas entre jornadas de numerosos trabajadores y por no entregar la información relativa a las modificaciones horarias ni los turnos de vacaciones (<http://CC.OO.madridsindical.blogspot.com.es/2008/08/sancion-reiterada-alcampo-alcorcn.html>).

67. <http://hipermercadosblog.blogspot.com/2009/04/ugt-realiza-un-paro-de-una-hora-en.html>

68. <http://infocorty.blogspot.com/2009/04/sentencia-ganada-que-fortalece-derechos.html>

69. Entrevistamos a trabajadores afiliados a CC.OO. despedidos por esta razón en esta época —y luego reincorporados tras sentenciar el juez despido nulo— en El Corte Inglés de Málaga, Sevilla y Cádiz.

70. A inicios de 2010 el programa "Cròniques" de Ràdio i Televisió de Mallorca emite un reportaje sobre tres trabajadoras despedidas del El Corte Inglés acusadas de utilizar tarjetas promocionales de descuento —que todos los trabajadores usan habitualmente— para ahorrarse unos euros —en un caso, dos euros—. Dos de ellas tenían una antigüedad de 25 y 28 años. Las trabajadoras ganaron el juicio. Según el reportaje, había bastantes más casos (ver "El Corte Inglés en 'Croniques'" en YouTube). Para otro caso similar, ver sentencia del TSJ del País Vasco, Sala de lo Social, nº 2606/2009.

71. Tribunal Supremo, Sala Cuarta de lo Social, sentencias de 10/10/2005 (Leroy Merlin); 23/10/2008 (Makro); 25/09/2008 (Carrefour); y sentencia de la Audiencia Nacional nº 44/2007 de 07/05/2007 (Alcampo). La ANGED, por su parte, presentó una demanda por conflicto colectivo pidiendo que se acepte solapar el descanso semanal con el diario, que se desestima en la Audiencia Nacional (sentencia nº19/2008 de 14/04/2008) y posteriormente en el Tribunal Supremo (Sala Cuarta de lo Social, Sentencia del 14/07/2009).

cómputo de descanso semanal, las empresas podrán reorganizar los horarios de los trabajadores mediante acuerdo previo con los comités intercentros.

Rápidamente se reúnen los comités intercentros de distintas empresas, entre ellas El Corte Inglés, Alcampo y Carrefour. Gracias a la hegemonía de FASGA y FETICO, las empresas imponen sus modificaciones de horarios⁷²; ante la imposibilidad de incidir en la negociación, CC.OO. y UGT se retiran. Los acuerdos de los comités intercentros *flexibilizan* jornadas y horarios para ajustarlos al máximo al flujo de clientes.

Los nuevos sistemas de horarios acumulan la mayoría de los turnos en las franjas horarias de 11:30 a 14:30h, de 17:30 a 21:30h y en sábados y festivos. En navidades se multiplican horas y jornadas. Los horarios de muchos trabajadores se fragmentan hasta el infinito: cada día y semana tienen un horario distinto⁷³. Las empresas intentan, además, reducir al máximo el porcentaje de contratos a tiempo completo para tener la máxima flexibilidad de disposición de los horarios de sus empleados⁷⁴.

El Corte Inglés aprovecha para modificar los turnos de los trabajadores antiguos, incluyendo a quienes se acogieron al acuerdo de modificación de horarios de 1995⁷⁵. Se sustituye el antiguo sistema de turnos de muchos empleados —una semana de mañana y una de tarde— por una semana de mañana y dos de tarde, añadiéndose días de alta actividad —variables según los centros y los trabajadores, pero en torno a los 20-40 anuales— donde se trabajan nueve horas con una de descanso —mayoritariamente en fin de semana y navidades—.

Los cambios de turnos y horarios suscitan una ola de indignación. A las concentraciones que se sucedían por toda España en 2009 contra la ampliación de la apertura en domingos, la ampliación horaria diaria o la imposición unilateral de horarios, se le suma desde fines de 2009 y durante 2010 una ola de concentraciones contra los nuevos horarios a las puertas de estable-

72. Donde estos sindicatos no tienen la hegemonía, como en Aki o en Toys"R"Us, los acuerdos dan mucha más certidumbre de horarios a los trabajadores.

73. Una trabajadora de Alcampo, entrevistada en enero de 2012, nos mostró su horario anual: ocupaba once páginas de tablas que especificaban semana a semana los distintos horarios de cada día de la semana.

74. Así, podemos leer en el blog de CC.OO. de Alcampo en marzo de 2010: "Aquí estamos en las reuniones de las cajas de Alcalá. Pretenden que toda la estructura de cajas esté compuesta por trabajadoras y trabajadoras con contratos a tiempo parcial, eliminar el porcentaje de trabajadores de 40 horas que ahora existe, y todos los tiempos parciales con horario fijo anual" (<http://CC.OO.madridsindical.blogspot.com/2010/03/otra-medida-mas-contrala-conciliacion.html>). Ikea organizó en su centro de San Sebastián de los Reyes una subasta de puestos: quien quisiera guardar su puesto actual —y no descender a uno peor— había de pujar por contratos de menos horas (<http://hipermercadosblog.blogspot.com/2009/12/ikea-lo-llama-reestructuracion-de.html>).

75. Estos trabajadores habían aceptado sustituir sus contratos a tiempo completo por contratos a tiempo parcial a cambio de certidumbre de horarios. Ahora pierden esa certidumbre y continúan a tiempo parcial.

cimientos de Carrefour, Alcampo, El Corte Inglés o Ikea⁷⁶. UGT y CC.OO. recurren de nuevo a la estrategia judicial. Demandan a la ANGED, a FASGA y a FETICO por catorce apartados del convenio colectivo, incluida la disposición transitoria. Tras una sucesión de litigios, la Audiencia Nacional⁷⁷ les reconoce algunos puntos menores, pero mantiene la disposición transitoria. También presentan demandas contra los acuerdos de los comités intercentros de El Corte Inglés, Hipercor, Alcampo y Carrefour, que son finalmente desestimadas⁷⁸.

La crisis económica, al quebrar la capacidad de negociación de la mano de obra, ha permitido a las empresas ajustar sus efectivos a los flujos de clientes. Pero para ello ya tenían unas condiciones previas: la hegemonía sindical de FASGA y FETICO, que les permite firmar convenios y acuerdos intercentros a medida, un sistema autoritario de dones y contradones que conforma un eficaz sistema de presión sobre los trabajadores, tecnologías con las que calcular con precisión las variaciones en el flujo de clientes, una legislación laboral que les posibilita multiplicar los contratos a tiempo parcial y las horas complementarias... En cuanto a los trabajadores, a la mayoría solo le queda expresar su indignación en los numerosos foros de Internet:

Tuve una movida con mi jefe, porque me hacía doblar tres días seguidos antes del inventario. Tenía un cabreo impresionante, porque tengo un hijo pequeño y tenía que dejarlo a mi madre que es muy mayor. Así que hablando con esta compañera, me dijo que las de 6 horas no tenemos obligación de ir a los inventarios. Cuando me lo dijo se lo comenté a mi jefe, ¿sabes cuál fue su respuesta? 'Es verdad, pero si no vienes, ¿sabes que serás mirada muy mal por la empresa?' Suena a amenaza, ¿verdad?

Me han entregado [...] el cuadro de horarios y me parece un autentico asesinato al trabajador, ¿dónde está la conciliación de la vida social y laboral? ¡Lo que no puede ser es que un trabajador de 6 horas de contrato trabaje 30 días extendidos a jornada partida de 9 horas! ¿Y qué días serán esos? Evidentemente los sábados

Se acabó eso de entrar antes a trabajar para que cuando se abra el centro no haya surtido, ni cajas por los pasillos, etc. y que además no cuente como horas de trabajo efectivas (ni se pagan, ni se devuelven); nada de entrar a las 8 de la mañana a hacer los inventarios porque así nos aborramos pagarnos de 22:15h en adelante; no nos dejemos coartar ni amedrentar por afiliarnos a un sindicato que no sean los "amarillos" de la empresa; y a partir de ahora los "favores personales" (como ir a trabajar festivos que no nos corresponden en beneficio de todos) y los "si tú no colaboras, ECI [El Corte Inglés]

76. Se puede ver abundante información sobre estas movilizaciones en <http://fecohtgalicia.blogspot.com.es>, <http://infocorty.blogspot.com.es> o en <http://CC.OO.madridsindical.blogspot.com.es>.

77. Audiencia Nacional, Sala de lo Social, Sentencia nº 12/2011.

78. Tribunal Supremo, Sala Cuarta de lo Social, sentencias de 27/12/2010 (El Corte Inglés); 11/11/2010 (Hipercor); 22/11/2010 (Alcampo); 18/01/2011 (Carrefour).

no te dará cuando necesites” (véase: hacer más horas en rebajas, cambios de turnos, o hacer tareas del jefe porque va “hasta arriba de trabajo”), que se los pidan a Isidoro, a la junta de accionistas, a Fasga, a Feticio y a todos sus compañeros!!

Soy trabajadora de un Carrefour [...] Están continuamente amenazándonos, metiéndonos miedo, haciendo el trabajo de los jefes [...] El otro día mi jefe (que es un maleducado, simvergüenza que no tiene educación) me baja el calendario anual para que lo firmara. Le dije que primero quería echarle un vistazo y se me puso a gritar como un loco, me quitó las hojas y me empujó. Ya estoy harta, no sé qué hacer, voy mal a trabajar, sin ganas y con miedo.

CONCLUSIONES

Las reestructuraciones de horarios de 2010 son en parte consecuencia de una coyuntura: la excepcional crisis económica que, al tiempo que merma los beneficios de las empresas, aniquila —al multiplicar el desempleo— la capacidad de negociación de la mano de obra. Pero también son consecuencia de las transformaciones que en las últimas décadas han agudizado la importancia de los horarios en las estrategias de las empresas y ampliado su capacidad de maniobra en la gestión de la mano de obra.

En primer lugar, dos transformaciones han incrementado la importancia de los horarios en las estrategias de las empresas: la ampliación de los horarios legales de apertura comercial y los cambios en los horarios de compra debido al crecimiento del trabajo femenino. Además, al disminuir la cuota de mercado del pequeño comercio tradicional, la ampliación de horarios deja de ser cada vez más una oportunidad de nuevo negocio y se convierte en una necesidad para no perder cuota de mercado.

Esta necesidad ha chocado, cada vez más, con los horarios deseados por la mano de obra, debido al crecimiento del porcentaje de madres en ella, lo que produce una tensión creciente entre los horarios laborales que las empresas quieren imponer y los preferidos por la mano de obra.

Esta tensión creciente se ha visto compensada por evoluciones que han ampliado la capacidad de maniobra de las empresas para ajustar la cantidad de empleados al flujo de clientela. En primer lugar, la introducción del escáner, que permite programar con precisión el número de empleados necesarios en cada momento. En segundo lugar, la legislación laboral, que progresivamente ha incrementado las posibilidades de flexibilidad horaria y numérica. Las nuevas modalidades de contratación también han debilitado el poder de negociación de los asalariados. Por una parte, incrementando la externalización de servicios y multiplicando los contratos temporales han arrebatado a los trabajadores la seguridad jurídica de los contratos indefinidos. Por otra, al multiplicar las posibilidades de contratos a tiempo parcial con horarios

atípicos, han consolidado el sistema autoritario de dones y contradones, convirtiendo acceder a un tiempo completo y/o a un horario de mañana en una recompensa a cambio de una prolongada sumisión.

Las grandes superficies comerciales en España han aprovechado, al igual que en Francia, todas las fórmulas contractuales que les permitía la legislación. Pero aquí ha sido también crucial su estrategia sindical, basada en el mantenimiento de la hegemonía de los sindicatos amarillos mediante una sostenida represión contra los sindicatos de clase. Ello ha permitido a las empresas mantener unos convenios colectivos y unos acuerdos de empresa mucho más favorables a sus intereses de lo que lo hubieran sido con sindicatos no dirigidos por la patronal. Los sindicatos de clase se han visto así reducidos a una estrategia de denuncia judicial.

Frente a estas evoluciones, solo tres elementos han limitado en ciertos momentos el margen de maniobra de las empresas: a) los descensos periódicos del desempleo, que aumentan el poder de negociación de la mano de obra; b) las estrategias judiciales de los sindicatos de clase, que han limitado las maniobras ilegales de las empresas; c) las leyes de conciliación y de igualdad, que han asegurado a las madres unos derechos horarios fuertemente respaldados jurídicamente.

De estas evoluciones podemos extraer varias conclusiones.

En primer lugar, la necesidad de considerar los diversos elementos en su interrelación y en su sucesión histórica. Las estrategias de las empresas se producen en un terreno de juego conformado por la legislación, el estado del mercado de trabajo, etc., pero también por sus estrategias anteriores —por ejemplo, la antigüedad de la expansión de una empresa, que implica características concretas (como contratos con derechos específicos) de la mano de obra—. A su vez, las estrategias empresariales y sindicales son jugadas y contra-jugadas que se modifican mutuamente, como vimos al analizar la interrelación entre estrategias empresariales y denuncias judiciales de los sindicatos. Las relaciones laborales solo se comprenden como efectos de las múltiples estrategias de los agentes implicados dentro un conjunto de condiciones más generales —evolución legislativa, de la tasa de desempleo, etc.—. Incluso condiciones aparentemente externas a la relación de fuerzas en la empresa —como la legislación de horarios de apertura comercial—, también pueden ser modeladas por la misma, como muestran los ejemplos de Navarra y el País Vasco, donde la fuerza sindical ha impedido la apertura en domingos y festivos.

En segundo lugar, la importancia de la legislación y del poder estatal. Las empresas han utilizado todos los medios que les proporcionaba la legislación para adecuar la mano de obra a los flujos de clientela. También han recurrido al engaño e incluso a prácticas ilegales, como muestra la generalidad de la

represión antisindical o del acoso laboral contra trabajadores que no aceptan las condiciones que la empresa intenta imponer. Estos ejemplos muestran la importancia de la coacción en las relaciones laborales cotidianas. Pero también evidencian el papel capital de la legislación laboral y de la intervención estatal, como se ve en la diferencia entre la guerra de los domingos y la de la guarda legal. Las empresas ganaron claramente la primera, pero tuvieron que ceder en la segunda, debido a las fuertes protecciones legales que aseguraban la Ley de Conciliación y la Ley de Igualdad. La intervención del Estado —o su ausencia— determina la forma que adoptan las relaciones laborales. La renuncia del Estado a ejercer su monopolio de la violencia legítima en el seno de las empresas deja a éstas campo libre para ejercer su violencia sobre los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, Domingo y ALBARRACÍN, Daniel (2008). *El Sector de Comercio Minorista: perspectivas sociales desde el análisis económico y laboral*. Federación Estatal de Comercio, Hostelería, Turismo y Juego de Comisiones Obreras (FECOHT-CC.OO.).

BARRANCO, Oriol (2010). *La cara oculta del hipermercado. Consentimiento y resistencia laborales de los proletarios y proletarias de un hipermercado*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. [Tesis Doctoral].

BENQUET, Marlène (2011). *Les damnées de la caisse. Greve dans un hypermarché*. Bellecombe-en-Bauges: Croquant.

BERNARD, Sophie (2005). «Le temps de l'activité de la caissière: entre logique productive et logique de service». *Sociologie du travail*, 47(2): 170-187.

CASTILLO MENDOZA, Carlos Alberto (1990). «Control y organización capitalista del trabajo. El estado de la cuestión». *Sociología del Trabajo*, 9: 117-139.

CEBRIÁN LÓPEZ, Inmaculada y MORENO RAYMUNDO, Gloria (2008). «La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español. Desajustes y retos». *Economía industrial*, 367: 121-137.

CUARTAS, Javier (1992). *Biografía de El Corte Inglés*. Barcelona: Límite.

CUESTA, Pedro (2004). «Treinta años de hipermercados en España ¿Saturación o renovación?». *Distribución y Consumo*, 74: 46-56 (en línea) http://www.mercasa.es/files/multimedios/1292517047_DYC_2004_74_46_54.pdf.

Información Económica Española (2007). «Informe sobre la distribución comercial en España en 2007». *Boletín Económico de ICE*, 2912.

Información Económica Española (2009). «La distribución comercial en España en 2008». *Boletín Económico de ICE*, 2969.

LAGO, Jorge (2008). «La pauta de flexibilidad y “heteronomía” fuerte: el tiempo de las cajeras de hipermercado». En: PRIETO, C.; RAMOS, R. y CALLEJO, J. (eds.). *Nuevos tiempos del trabajo. Entre la flexibilidad competitiva de las empresas y las relaciones de género*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas: 270-311.

MUÑOZ DE BUSTILLO, Rafael (2003). *Nuevos tiempos de actividad y empleo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

PRIETO, Carlos (1990). «El hipermercado “Alge”. La GEFIT como ajuste de tiempos», documento mimeografiado.

PRIETO, Carlos; RAMOS, Ramón y CALLEJO, Javier (coords.) (2008). *Nuevos tiempos del trabajo. Entre la flexibilidad competitiva de las empresas y las relaciones de género*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

PRUNIER-POULMAIRE, Sophie (2000). «Flexibilité assistée par ordinateur. Les caissières d’hypermarché». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 134: 29-36.

SCHWARTZ, Barry (1992). «Colas, prioridades y proceso social». En: RAMOS TORRE, R. (ed.). *Tiempo y sociedad*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas: 307-324.

TOBOSO, Pilar (2002). *Grandes almacenes y almacenes populares en España. Una visión histórica*. Madrid: Documento de trabajo de la Fundación SEPI.

YUSTAS LÓPEZ, Yolanda (1999). *Análisis de las promociones sobre ventas en establecimientos detallistas de alimentación*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas [Tesis doctoral] (en línea) <http://www.eumed.net/tesis/2006/yyl/0.htm>.