





DIVISIÓN DE ESTUDIOS  
DIRECCIÓN DEL TRABAJO

CUADERNO DE  
INVESTIGACIÓN  
Nº36

**HOLDING Y TIENDAS:**

**La trama que multiplica las ventas  
y redobla el trabajo**

**Thelma Gálvez Pérez  
Helia Henríquez Riquelme  
Gabriela Morales Varas**

Santiago, abril de 2009

---

El equipo investigador agradece a la Unidad Inspectiva Programada de Oficio, la colaboración prestada a este estudio, especialmente a los profesionales Hernán Larraín, Pablo Leiva, Jacqueline Rodríguez y José Luis Alegría. Agradece también la importante información aportada por Pedro Esparza, Romeo Espinoza, Patricia Gavilán, Juan Portales, M. Teresa Ureta y Náyade Zúñiga, fiscalizadores y fiscalizadoras de diversas Inspecciones de la Región Metropolitana. Reconoce, asimismo, el significativo conocimiento que entregaron los dirigentes sindicales, gerentes de las tiendas y vendedores entrevistados, para comprender las transformaciones recientes del retail y el carácter de las relaciones laborales en este sector.

---

## PRESENTACIÓN

La Dirección del Trabajo entrega un nuevo número de la colección *Cuadernos de Investigación*, a través de la cual se ha ido mostrando, durante varios años, la actdad que la División de Estudios realiza.

El texto expone resultados de una investigación sobre las grandes tiendas, un sector del comercio detallista cuya expansión es hoy indiscutible en nuestro país y en gran parte del mundo. El sustancial aumento de sus ventas ha requerido de transformaciones medulares en su organización, y de políticas muy eficientes que vertiginosamente captan nuevos segmentos de compradores y los incentivan a multiplicar las compras. En esta perspectiva, las grandes tiendas ampliaron sustantivamente sus catálogos originales, circunscritos a bienes de consumo de cierta calidad para marcar la moda, una diversificación que ha llegado a incluir la prestación de servicios muy diversos, que van desde atención en salud y cuidado de niños a turismo o entretenimiento. Pero el cambio más importante está en la oferta de productos financieros, especialmente de diferentes instrumentos de crédito para consumir, y también de seguros de muy distinto tipo.

Las grandes tiendas no pueden ser consideradas aisladamente; forman parte de un grupo o holding, en el que empresas de diferente giro constituyen una red de negocios y se potencian unas con otras; la interrelación de intereses es el fundamento de la ganancia de las distintas entidades participantes y se opera a través de una gestión económica elaborada principalmente en el nivel corporativo. Sin embargo, la tienda es la puerta de entrada al público que terminará comprando bienes de las otras empresas del grupo.

El poderoso desarrollo de los holdings y tiendas y el crecimiento de este capital comercial han tenido en el trabajo una pieza fundamental. Un ajuste productivo de esta envergadura ha requerido cambios en las pautas de incorporación del trabajo, lo que exige examinar su impacto en la protección de los trabajadores. Es un desafío que la dinámica de la economía plantea permanentemente al sistema de tutela laboral, y que la Dirección del Trabajo reconoce como un tema central.

El diagnóstico aquí elaborado muestra que las tiendas hacen muchas exigencias para cumplir el alto nivel de ventas que sus planes contemplan y que los trabajadores tienen dificultades para defender sus derechos o sus prácticas de trabajo. La

---

extensión del tiempo de atención al público, la ampliación de las funciones de los puestos de trabajo, la extrema flexibilización para incorporar empleo, el carácter eminentemente variable de las remuneraciones, la aplicación de un sistema de premios y castigos según rendimiento y de una multiplicidad de estrategias para controlar y vigilar el desempeño, son líneas de una política que sistemáticamente intensifica el ritmo de trabajo. Algunas de las condiciones laborales en este sector, como la jornada de trabajo, la remuneración o la vigilancia, se han debatido en el país y se han introducido algunas modificaciones a su regulación. La interrogante que se advierte en el fondo es sobre el beneficio que obtienen los trabajadores cuando hay una expansión productiva significativa en el área donde se desempeñan.

La División de Estudios entrega esta publicación como un aporte significativo al conocimiento del sector de las grandes tiendas, tanto en su reorganización productiva como en las condiciones de incorporación del trabajo. Otros avances en el conocimiento de este sector serán publicados en corto tiempo, en la perspectiva de entregar nuevos elementos para la definición de políticas y también para orientar la acción de los actores laborales.

PATRICIA SILVA MELENDEZ  
DIRECTORA DEL TRABAJO

---

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN ¿DESDE DÓNDE SE MIRA? LOS PUNTOS DE OBSERVACIÓN.....</b>	<b>9</b>
A. PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN EN LAS GRANDES TIENDAS.....	9
B. EL ESTUDIO: PARA ENTENDER LAS RELACIONES LABORALES EMERGENTES.....	13
<b>II. UNA REORGANIZACIÓN QUE DESAFÍA AL DERECHO LABORAL.....</b>	<b>15</b>
<b>III. UN MODELO EXITOSO PARA EL CAPITAL EN EL COMERCIO ORIGEN Y DESARROLLO DE LAS GRANDES TIENDAS.....</b>	<b>23</b>
- Crecimiento y permanencia: la ruta de los grandes comercios minoristas.....	23
- En Chile: evidencias de crecimiento y concentración.....	28
- Las tiendas por departamento como núcleo de grandes grupos empresariales..	29
- Competir, comprar o asociarse para permanecer en el ranking.....	32
- La composición de los negocios de los cuatro grandes.....	36
- Empleo, consumo y endeudamiento, tres aspectos de la vida cotidiana impactados por los grupos comerciales.....	40
<b>IV. LA PROPIEDAD SE ORGANIZA CORPORATIVAMENTE.....</b>	<b>51</b>
- Fortunas familiares en el comercio, ayer y hoy.....	51
- La corporación, visión estratégica de matrices y filiales.....	56
- Modelos de filiales y de gestión.....	58
- Confluencia de negocios propios en el local de la gran tienda.....	70
<b>V. AL INTERIOR DE LA TIENDA.....</b>	<b>75</b>
A. EL REORDENAMIENTO MÁS VISIBLE: LAS FUNCIONES, EL ESPACIO Y EL TIEMPO.....	77
- Cambian las funciones y los puestos de trabajo.....	78
- Una red de productores en rápida comunicación.....	79
- El reordenamiento del espacio.....	80
- Las tiendas siempre abiertas.....	83
B. EL TRABAJO SUBCONTRATADO.....	86
<b>VI. REMUNERACIONES: UN RÉGIMEN PARA INTENSIFICAR EL TRABAJO..</b>	<b>99</b>
- La regulación de las remuneraciones: ¿dónde se generan las normas?.....	99
- Cambios sustanciales en la organización del trabajo en el comercio de las grandes tiendas.....	102
- La estructura de las remuneraciones: los vendedores.....	104

---

- La remuneración de los administrativos y los bodegueros.....	116
- La remuneración de los promotores.....	117
- Otros factores que afectan las remuneraciones.....	119
- Trabajo que no se remunera.....	119
<b>VII. ¿CÓMO SE CONTROLA EL TRABAJO?.....</b>	<b>123</b>
A. LA DISCIPLINA Y LA PRODUCTIVIDAD.....	123
- Una fuerza de trabajo disciplinada.....	124
- Una cultura organizacional que sirva a la productividad.....	125
- Dispositivos para vigilar, dispositivos para convencer.....	127
B. LA COMPLEJA ESTRATEGIA PARA CONTROLAR EL TRABAJO EN LA GRAN TIENDA.....	130
- Formas de control directo.....	130
- La remuneración, el principal elemento de control.....	130
- Vigilar: ventas que deben privilegiarse.....	134
- Filmando: las cámaras de vigilancia.....	136
- Amenazas y hostigamiento para cumplir las metas de ventas.....	137
- Trabajar siguiendo una pauta estricta.....	139
- Control camuflado: la técnica del cliente incógnito.....	142
- El control indirecto.....	145
- Convencer, moralizar: el disciplinamiento subjetivo.....	145
- Auto-disciplinarse: la internalización del control.....	147
<b>VIII. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>153</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>163</b>

---

## I. INTRODUCCIÓN

### ¿DESDE DÓNDE SE MIRA? LOS PUNTOS DE OBSERVACIÓN

#### A. PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN EN LAS GRANDES TIENDAS

El crecimiento económico por sí solo no basta para que mejoren las condiciones laborales y la vida de los trabajadores, es una aseveración que la OIT ha sostenido siempre, desde sus primeros años, y que una y otra vez la experiencia ha confirmado. *La garantía de los derechos en el trabajo es lo que permite a los trabajadores reivindicar una parte justa de la riqueza que han contribuido a crear*<sup>1</sup>.

El presente estudio analiza el comercio que desarrollan las *grandes tiendas*, llamadas también *tiendas por departamento*, que han tenido durante los últimos años, una expansión productiva notable y una acelerada acumulación en gran parte del mundo. En este tipo de establecimientos los cambios experimentados han sido medulares, transformándose la concepción de comercio, y efectuándose, conforme con ello, profundas reorganizaciones. Una poderosa dinámica que ha incluido al trabajo como pieza clave que debe sustentar los cambios organizativos del capital comercial según modelos de vigencia internacional.

Aunque éste ha sido un proceso muy visible, su análisis está lejos de ser completo. La investigación que aquí se expone se propuso avanzar en el conocimiento de este sector, a fin de identificar específicamente cómo las tiendas organizan el trabajo, las condiciones en que éste se desempeña y las relaciones laborales que se establecen. Estos objetivos expresan una preocupación que es propia de la Dirección del Trabajo: **conocer el impacto laboral de los cambios productivos, su efecto en la eficacia de las normas jurídicas que dan protección al trabajo**. Estos ajustes de la economía, que tan vertiginosamente se suceden en la actualidad, desafían constantemente a las instituciones que deben resguardar los derechos de los trabajadores(as) y evitar las pérdidas de protección. Si bien éste es el foco del estudio, se abordan también los aspectos más relevantes de la compleja reorganización de las grandes tiendas, que se han considerados claves para mejor entender el cuadro de las relaciones laborales que allí se desarrollan. Para ello ha sido necesario comprender las relaciones de propiedad y funcionales en las que están inmersas las grandes tiendas, describiendo quiénes son los empleadores(as) y las relaciones de las tiendas entre sí, de ellas con el holding

---

<sup>1</sup> O.I.T. *Trabajo Decente*. Memoria 1999.

---

al que pertenecen, y con suministradoras de personal, subcontratistas de servicios, comercios asociados, sector financiero del holding, para entender finalmente la lógica con la cual organizan, localizan y retribuyen su respectivo personal.

Se suele utilizar el término *retail* para referirse a este subsector, restringiéndose el significado original de este vocablo que es simplemente *comercio al detalle*, de cualquier tipo. Pero también se ha hecho frecuente llamar retail a los supermercados, a tiendas de productos para el hogar, a las cadenas de farmacias y, a veces, a todo el comercio de los malls. Es pues un término poco preciso, que parece apuntar más al comercio moderno, el que hace mucho marketing, convoca mucho público y es más visible. En este texto se preferirá hablar de comercio de las grandes tiendas, aunque es inevitable incorporar el término retail, porque así suele referirse la literatura a esta actividad, y también la prensa y los actores cuya opinión se recabó en esta investigación<sup>2</sup>.

- Uno de los primeros puntos a considerar es la imposibilidad de entender este tipo de comercio si se examina la tienda aisladamente, porque hoy en día su rasgo central es la vinculación que establece con otras empresas, cuyo giro puede ser muy diverso al propio, para constituir una red de negocios diferentes pero ligados, que se potencian unos a otros en esta interrelación; la ganancia de productividad proviene precisamente de la interconexión. Es el *grupo* o *holding*, una figura que la legislación contempla. Las formas de asociación entre estas empresas son variadas, pero importa sobre todo, asegurar una dirección coordinada de los negocios, que resguarde el interés conjunto de las empresas interrelacionadas al mismo tiempo que los intereses particulares de cada una. Este conjunto de empresas relacionadas no compite por concentrar más capital en una sola mano; por el contrario, la propiedad se dispersa, y su distribución puede ser objeto de acuerdo. El sentido básico del grupo es la acción coordinada, pero ello no implica que la gestión sea totalmente vertical sino que da a las tiendas un espacio de independencia. El proceso de concentración en este sector se ha desarrollado pues sobre bases propias.

Es importante destacar cómo, en esta configuración, la tienda se ubica en un punto de cruce de distintos negocios. Su papel en el grupo es atraer público, tanto

---

<sup>2</sup> Es interesante considerar que en el ámbito académico, en el área de las ingenierías, el retail ha aparecido como una materia importante en los currículos. Se detectaron programas de post grado sobre retail que se realizan actualmente en varias universidades.

---

para la comercialización de sus productos como para generar una clientela útil también a las otras empresas. Se ha llegado a constituir un modelo de actividades interconectadas que incluyen la gran tienda, entidades financieras para la concesión de créditos, venta de seguros y otras transacciones del rubro, agencias para la venta de pasajes y otros servicios de turismo, empresas gastronómicas y de entretenimiento. El ideal es la ubicación de la gran tienda en un mall, lo que permite incorporar comercios de otro tipo que también multiplican la clientela, como supermercados y farmacias, y dar espacio a actividades inmobiliarias. La gran tienda en buena medida define su organización interna orientándose a la captura de consumidores.

- Si se mira a su interior y hacia su actividad más tradicional, que es la venta de productos, la tienda ha ido perdiendo especialización y en su desarrollo ha multiplicado las mercaderías que transa y ha diversificado sus actividades hasta tener un “mix” de negocios variados. Pero, en todo caso, la venta de productos tangibles continúa como su giro principal, aunque no es claro que ésta sea la principal fuente de utilidades. Hay que tener presente la fuerte expansión de las ventas a crédito de las mercaderías, lo que ha generado una actividad que es propiamente financiera; por otra parte, las tiendas deben seguir las directivas corporativas en orden a vender productos y servicios de las empresas del grupo, entre los cuales algunos, como la venta de seguros y la colocación de créditos, están entre los negocios más rentables. En este cuadro más complejo de actividades, aparece hoy inserto el comercio clásico de mercaderías de estos establecimientos.
- Desconcentrar la actividad de producción ha sido otra vía de reorganización, en torno a la cual se despliegan variadas formas de relación con los productores externos. Buena parte de los productos que se venden en las tiendas son comprados por éstas, importándolos a veces, mientras que otros servicios y productos son encargados a empresas determinadas, y suele haber, además, producción elaborada en talleres de la propia tienda. Hay que agregar que también se transan productos y servicios de otras empresas, con las cuales se celebran acuerdos comerciales muy diversos, como es la participación en estas ventas, la recepción de mercaderías –sin comprarlas– de otras empresas y de personal para promover su venta, arriendo de espacios en la tienda a productores externos para vender bienes específicos o prestar servicios. Las modalidades son muchas.
- Esta transformación del comercio y, en especial, de las grandes tiendas, se ha basado sin duda, en una acertada gestión económica, elaborada principalmente en

---

el nivel corporativo. En la veloz dinámica de cambios, el trabajo ha sido sometido también a reorganizaciones profundas: exigencias de nuevas competencias, de un desempeño polifuncional e imposición de pautas de desempeño más ajustadas, son cambios que han intensificado el ritmo de trabajo, han dificultado la adaptación al puesto y han aumentado la fatiga y el estrés de los trabajadores. Por otra parte, el uso flexible de la fuerza de trabajo, que la gestión en este sector ha introducido con entusiasmo para prolongar el tiempo de atención al público, ha significado incertidumbre y, en el mismo sentido, juega la frecuente variación en las modalidades de remuneración.

Las nuevas formas de propiedad y de adscripción a grupos de empresas, los cambios en la concepción del comercio y las modificaciones sustanciales en la organización de la propia actividad de vender, han provocado una verdadera revolución en el sector, una dinámica que es similar en muchos países. Pero el significado social de las grandes tiendas y de los malls va más allá de sus resultados económicos. Por una parte, estos establecimientos expresan emblemáticamente la enorme posibilidad de éxito empresarial y el triunfo de la figura del emprendedor. Por otra, son el espacio donde se acude a sentir la satisfacción de consumir. En su base se encuentra la transformación del sentido del consumo, en torno al cual mucho se ha hablado; sobre el punto dice Moulián: *la instalación de la tendencia adquisitiva es una operación cultural, necesaria para realizar la acumulación en las sociedades capitalistas con gran capacidad productiva, a nivel interno o a nivel del sistema productivo*. Atrás han quedado, desde hace tiempo, los llamados desde la política, la religión o la filosofía a contener el consumo y hoy se lo ve *como un acto pleno de modernidad ya que constituye el acceso a la felicidad de la época, confort y entretenimiento* (Moulián,1998). Ha llegado a *instalarse como sentido de vida, como aquel discurso que da unidad y proyección a una existencia*.

Valoraciones de este tipo –que no serán abordadas en el presente texto- están en la base del crecimiento de este comercio; contribuyen a su exaltación, pero también a ocultar su lado oscuro. En la nueva organización interna de las tiendas, en la realidad de las cadenas productivas y de los grupos de empresas, suelen debilitarse los derechos laborales e introducirse la informalidad; el sistema fragmentado de relaciones laborales, en tanto, frustra el acuerdo.

---

## **B. EL ESTUDIO: PARA ENTENDER LAS RELACIONES LABORALES EMERGENTES**

La calidad del empleo en las grandes tiendas está, como se sabe, en entredicho y plantea interrogantes que desafían al conocimiento. Esta es la línea en que se inscribe el presente estudio, cuyo interés está en la incorporación del trabajo y en el régimen de relaciones laborales que ha ido emergiendo en el sector. Aborda las tres siguientes dimensiones:

La primera es la expansión económica de las tiendas y su principal y más visible dinámica de desarrollo: su integración en un complejo de empresas de diferentes rubros, que no forman una unidad económica jurídicamente distinta, pero que funcionan estratégicamente como conjunto. Este proceso suele traer amenazas a la protección del trabajo: la relación laboral se oscurece, el empleador no se identifica fácilmente y no está claro el ámbito donde hacer valer los derechos laborales, al tiempo que se facilitan las prácticas que flexibilizan el empleo. Debe tenerse en cuenta que en esta organización hay dos centros que fijan las directivas de carácter laboral, el centro corporativo y la tienda. La necesaria coordinación entre ambos conforma distintos modelos de gestión que se modifican frecuentemente, provocando cambios en las políticas hacia los trabajadores y pueden dar origen a confusiones en su aplicación.

En segundo lugar, se examinan las grandes tiendas en sí mismas para dar cuenta de la transformación profunda que han vivido en múltiples aspectos de su organización interna, empezando por la propia concepción del comercio al detalle. Se advierte cómo han cambiado los puestos de trabajo, la distribución del espacio, el tiempo de atención al público, la relación entre el vendedor y el cliente, las modalidades de venta. Por otra parte, y siguiendo una tendencia asentada en toda la actividad productiva, las tiendas organizan su actividad externalizando algunos de sus procesos, con lo cual se constituye una red en que las relaciones de trabajo son poco claras. En este texto se analiza especialmente la actividad de ventas propiamente tal, que sigue siendo el giro principal y que parece mantenerse más alejada de la práctica de externalización.

En tercer lugar, se ha mirado a la empresa como el ámbito en el que se definen las condiciones de trabajo en su nivel más concreto, se encuentran los actores y cristaliza el sistema de relaciones laborales. La fragmentación de la actividad comercial antes señalada y las subsiguientes articulaciones para dirigirla y controlarla, han configurado espacios laborales acotados, marcados por un fuerte desequilibrio de poder entre los actores, lo que obviamente se expresa en las condiciones de trabajo,

---

tanto en el nivel que alcanzan como en el proceso para fijarlas. El estudio incluyó dos dimensiones de éstas: el sistema de remuneraciones y las prácticas de control sobre el trabajo.

---

## II. UNA REORGANIZACIÓN QUE DESAFÍA AL DERECHO LABORAL

El Derecho Laboral ha mostrado una eficacia limitada para operar en una economía reordenada por la lógica de desconcentración, frente a una trama de productores formalmente separados que intervienen en un mismo proceso productivo, o frente a una dinámica de empresas que se dividen y se multiplican, pero que al mismo tiempo se articulan. Son movimientos que ocultan los asientos reales del poder y suelen opacar la responsabilidad frente al trabajo.

Junto con reconocer su propia crisis, el derecho laboral ha asumido el desafío de la reconstrucción, y aunque está aún lejos de contar con una propuesta sistemática e integral, ha ido elaborando criterios doctrinales en esa dirección. Una orientación, ya asentada es reconocer que existe *un delicado equilibrio entre la exigencia de no penalizar a priori las operaciones de reorganización del sistema productivo, y los objetivos de protección de los asalariados*, una base sobre la cual la normativa específica busca la *distinción de las hipótesis de descentralización ficticia, de las que son sinceras* (Sociedad Internacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 2006).

Al mismo tiempo, esta prestigiosa institución hace notar cómo... *los procesos de externalización han puesto directamente en tela de juicio las instituciones fundamentales del derecho del trabajo en cuanto el desmembramiento de los grandes complejos industriales está apoyado por una estrategia empresarial orientada hacia la sustitución de las relaciones subordinadas por redes contractuales de tipo comercial*. Sin embargo, señala también la posibilidad de resultados virtuosos, *en las economías más maduras y prósperas en las cuales la descentralización no se ha fijado como meta la supresión de las garantías de los asalariados, sino tan sólo la optimización de la organización productiva*.

- La forma de producir que se apoya en la desconcentración de la actividad, induce a una dinámica muy intensa de constitución, desarme y transformación de las empresas, en un contexto económico en que la movilidad del capital es un punto neurálgico para lograr aumentos de productividad. La desaparición de empresas, su división para dar origen a entidades nuevas, así como la fusión de varias

---

empresas en una distinta, son movimientos facilitados por la legalidad comercial, pero sin mucha consideración a los efectos en la protección laboral<sup>3</sup>.

Los encadenamientos productivos son hoy una modalidad de relación entre empresas que se ha instalado como uno de los ejes de la estrategia económica actual, acelerando notablemente el intercambio propio de la actividad económica y alcanzando el proceso productivo un grado extremo e inédito de división. Viene acentuándose sin debilitarse desde hace veinte o veinticinco años y, sin duda, proseguirá en cuanto siga aportando productividad. Esta fragmentación desarmó el formato de relaciones laborales anterior, sin que cristalizara un modelo fijo, sino prácticas que se transforman a menudo y transfieren inestabilidad a las relaciones entre los actores, tanto a los propietarios de las unidades productivas externas como a los trabajadores de las mismas.

Expresado en términos jurídicos, el encadenamiento debilita la protección al trabajo, tal como está concebida actualmente; en estas figuras aumenta *la distancia no geográfica sino jurídica, inducida por los mecanismos de descentralización entre el centro y la periferia, entre el centro de ganancias y de poder y el trabajo diseminado a lo largo de la cadena, puede por un lado llevar a un aumento de la desigualdad de las condiciones de trabajo .....y por otro, le va quitando cada vez más responsabilidad al centro*<sup>4</sup>.

En Chile, la regulación jurídica de este movimiento de externalización ha sido muy débil y, en los hechos, las empresas han podido contar, de manera permanente, con trabajo que no contratan directamente, una práctica prohibida por gran parte de las legislaciones. Recién en el año 2007 se modificó la ley poniendo requisitos más exigentes a la subcontratación y definiendo claramente el suministro de personal.

---

<sup>3</sup> La ley reconoce los actos de *división*, que es la distribución del patrimonio entre sí y una o más sociedades anónimas que se constituyan al efecto; también la *transformación*, como el cambio de especie o tipo social de una sociedad, efectuado por reforma de estatutos subsistiendo la personalidad jurídica; y la figura de la  *fusión*, definida como la reunión de dos o más sociedades en una sola que las sucede en todos sus derechos y obligaciones, a la cual se incorpora todo el patrimonio y accionistas de los entes fusionados. Los derechos laborales colectivos suelen ser fuertemente afectados por esta dinámica que envuelve a las empresas.

<sup>4</sup> Sociedad Internacional del Derecho del Trabajo y la Seguridad Social, (2006): Informe al XVIII Congreso Mundial.

---

En las grandes tiendas, y también en otros sectores, la división de las empresas, que a veces consiste en desgajes de secciones menores, dan como resultado una multiplicación de las empresas formales (con identidad legal propia), aunque la dirección de la actividad, el mando, no esté igualmente distribuida sino que concentrada en el mismo empleador principal. La situación es posible porque hay una escisión entre la empresa real y su referente legal (así establecido en el Código del Trabajo). De manera que, ni siquiera el alto volumen de empleo que hay en las tiendas más grandes permite reequilibrar las posiciones de las partes, toda vez que esta libertad para constituir empresas abre paso a un juego de contrataciones, traspasos y despidos que paraliza la actuación del colectivo de trabajadores y fragmenta las relaciones laborales<sup>5</sup>

- El panorama en este sector del comercio también está caracterizado, según se enunció, por la articulación de las grandes tiendas a un conjunto de negocios diversos integrando los *grupos de empresas*; éstos están formados por *sociedades o empresas que, siendo formalmente independientes, actúan, sin embargo bajo una dirección unitaria, lo que les proporciona, más allá de aquella pluralidad, una cierta unidad económica, originando una separación entre la realidad material y las formas jurídicas* (Sala Franco, citado en Rojas y Aylwin, 2006).

En el caso de los grupos, no es tan claro que una empresa única, matriz, comande toda la división del trabajo, sino que es un conjunto de empresas que, manteniendo su individualidad, planifican procesos productivos que son ventajosos en razón de la concordancia que establecen. La relación puede consistir en *una simple participación de acciones que vincula a las empresas que cooperan, sin ninguna participación de capital recíproca, con contratos a largo plazo, hasta empresas de gestión unitaria, dotadas de estrategias y estructuras comunes sobre la base de contratos de colaboración* (Sociedad Internacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 2006). Pero, obviamente, no actúan independientemente una de otra; en esta organización existen dos ámbitos de decisiones: el corporativo, donde se definen y gestionan los intereses del grupo y se desarrollan estratégicamente, y también el espacio de gestión propio de cada empresa.

---

<sup>5</sup> Así, los sindicatos de una gran tienda no pueden negociar colectivamente en conjunto, ya que pertenecen a empresas con distinta identidad legal. Este punto es hoy objeto de discusión y los sindicatos propugnan una modificación.

---

Los efectos de este reordenamiento en las relaciones laborales son importantes. *Por una parte, confunde la identidad de una de las partes del contrato de trabajo, es decir del empleador y, por otra, confunde el ámbito y dimensión de la empresa como entidad en que se ejercen los derechos laborales* (Rojas y Aylwin, 2006).

Los grupos se resisten a ser tratados como unidad y se entienden a sí mismos como una figura en que la actividad económica se puede imputar jurídicamente a varios centros; el resultado es que con ello pueden estimularse *estrategias de defensa oportunista y objetivos implícitos de desregulación.....El que da trabajo adiciona los beneficios de una flexibilidad interna, con el beneficio de una flexibilidad externa, jugando por turno con la ambigüedad del grupo como unitas múltiple* (Rojas y Aylwin, 2006). Sin embargo, es precisamente esta noción de *unidad económica y social*<sup>6</sup> lo que da oportunidad de reagrupar empresas, con criterios objetivos, para efectos laborales. Otro criterio para asegurar protección laboral ha sido la calificación como *empleador* de quien ejerce de hecho el poder de dirección sobre los asalariados, caso en que el sujeto puede ser clasificado como empleador único o como empleador conjunto.

No obstante, la elaboración del derecho laboral para enfrentar esta realidad aún es débil, incluso, incipiente (...) *los países más interesantes son aquéllos en los cuales la legislación o la jurisprudencia pueden reconocer, en algunas condiciones determinadas, la calificación de empleador al jefe del grupo unitariamente entendido, o al jefe de la empresa que asuma en el grupo una posición dominante, o, de manera más modesta, establecen regímenes de responsabilidad económica, solidaria o subsidiaria, entre las empresas simples que forman parte del grupo* (Sociedad Internacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 2006).

En Chile, el reconocimiento jurídico de los grupos no es muy antiguo; el tema se planteó en los últimos decenios del siglo veinte, cuando las ramas del derecho comercial y del derecho tributario establecieron regulaciones. Son definidos por la ley como *empresas que tienen vínculos en su propiedad, administración o responsabilidad crediticia, por lo que se presume que la actuación de cada cual está guiada por los intereses comunes, y que existen riesgos comunes en la actuación*

---

<sup>6</sup> Que se caracteriza, en primer lugar, por la concentración de poderes de dirección dentro del perímetro considerado así como por la similitud o complementariedad de las actividades desplegadas por estas diferentes entidades y, en segundo lugar, por una comunidad de trabajadores que proviene de su estatuto legal y de sus condiciones de trabajo similares, que pueden traducirse por una cierta permuta de los asalariados.

---

frente a cada una de ellas' (Rojas y Aylwin, 2006). La legislación laboral, en cambio, no los regula específicamente.

El derecho comercial define las funciones específicas para entablar la interrelación:

Se define como “**controlador de una sociedad**” a quien actúa para lograr determinados resultados en la elección de los directores e influye en la administración de una sociedad. Reconoce la existencia de **personas relacionadas** con una sociedad. Lo son: a) cada una de las entidades del respectivo grupo empresarial; b) las personas jurídicas que tengan la calidad de **matriz** (esto es que controla más del 50% del capital de la sociedad en cuestión), y c) **empresa coligada** es aquella en la que la coligante, sin controlarla, posee directamente o a través de otra persona, el 10 % o más de su capital, o bien puede elegir a lo menos un miembro del directorio o de la administración.

- Un tema diferente, que también desafía al derecho laboral, es el fuerte desequilibrio de poder al interior de las empresas. Es frecuente acceder a información proporcionada por estudios o por relatos de los actores laborales, que revelan prácticas fuertemente autoritarias en la gestión de las empresas y que llevan a preguntarse por la vigencia, en este ámbito, de las concepciones sobre democracia que en otras esferas de la sociedad aparecen más legitimadas.

El funcionamiento de un centro productivo se mueve según las coordenadas que la ley y el contrato fijan para el comportamiento de los distintos actores en la producción y para la relación entre ellos. Aun así, se requiere tomar cotidianamente múltiples decisiones que concretan distintos aspectos de las condiciones y modalidades del trabajo. Desde este punto de vista, la empresa es un campo dinámico que elabora día a día normas, directivas e instrucciones que pueden ser poco estables, que se sobreponen, se diversifican o se modifican con bastante celeridad (al ritmo y en la dirección que le impone la política comercial).

El acatamiento, la disciplina laboral han sido siempre condición para la expansión del capital, lo que exige una gestión orientada a lograr que la subordinación del trabajo sea aceptada. Como se sabe, las estrategias para conseguir obediencia de los trabajadores han sido distintas a lo largo de la historia. La aplicación de medidas de fuerza y de castigo se ha combinado con el argumento de la conveniencia, presentándose entonces la relación de trabajo como una *situación de intereses*; también la *naturalización* de la asimetría ha sido recurrentemente esgrimida (las cosas “son” así; el cambio no es posible). Más recientemente, se han desarrollado estrategias que admiten mayor expresión de los trabajadores en la actividad productiva y buscan que estos hagan aportes innovadores en el desempeño de su función; también generan espacios para acuerdos acotados sobre condiciones laborales. Actualmente, los esfuerzos de cooptación van acompañados de un discurso que atribuye alto valor

---

social al emprendimiento productivo, y otorga prestigio a quienes tienen sitio para cooperar en una obra tan valiosa. Es una ideología, en realidad, más compleja, que ha requerido la modificación de algunas condiciones laborales, como es la modalidad de remuneración, en la que tienen gran peso los incentivos, que se multiplican, se restringen y se adecuan para intensificar el ritmo de trabajo.

Pero es sobre todo, el carácter inestable del mercado, con recurrentes alzas del desempleo, lo que paraliza la respuesta a la gestión autoritaria. Sin embargo, el predominio de la actitud conformista, el acatamiento, el agobio y la renuncia, nunca han sido absolutos y, aunque en distinta medida, los trabajadores siempre han expresado oposición, han hecho contrapropuestas y han desarrollado acciones de resistencia al poder de la gerencia. La contestación proviene a veces de segmentos de trabajadores que se agrupan de manera laxa y circunstancial para plantear determinadas demandas, pero la mayor parte de las veces, son planteadas por el sindicato, el actor que se sitúa más cerca de la disputa de poder. Como señala Baylos<sup>7</sup>, *esta temática (del sindicalismo) se inscribe en general en un discurso sobre el poder y la nivelación de la desigualdad económica social a la que el sindicalismo debe servir. Hay por tanto que encuadrar este fenómeno en unas relaciones sociales no armónicas sino que en conflicto permanente.* Sobre el mismo punto se lee en una resolución del Tribunal Constitucional de España... *No puede olvidarse que los sindicatos se hallan objetivamente en una posición dialéctica de contrapoder respecto de los empleadores y que la defensa de sus objetivos no se basa en fórmulas de composición de intereses o de colaboración sino de autodefensa* (Baylos, 2005).

La empresa como un paradigma del poder es un tema antiguo, pero fue en los años sesenta que se hizo evidente la *contradicción entre el reconocimiento constitucional de una serie de derechos fundamentales de la persona, y su negación radical en el ámbito concreto de la empresa* (Baylos, citado en Melis<sup>8</sup>). En otros términos, *la separación entre el status general de ciudadanía y el estatuto de trabajador subordinado se hace evidente y palpable en la relación laboral en la empresa* (Molina, citado en Melis)<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Baylos Antonio: *Sindicalismo y derecho sindical*, Editorial Bomarzo, España, 2005.

<sup>8</sup> Para explicar esta relación, los expertos señalan que *...en virtud de una igualdad jurídico formal, el trabajador cede una parte de su libertad al empresario. El trabajador al contratar acepta en bloque y a priori el poder empresarial...* (Romagnoli, citado en Melis).

<sup>9</sup> El término *ciudadanía en la empresa*, que en este debate se acuñó, persigue el respeto a los derechos fundamentales de la persona del trabajador en el ámbito de la empresa.

---

Esta línea de pensamiento en torno a la concepción de *ciudadanía* mostraba, desde un prisma nuevo, la antigua desigualdad de poder entre las partes, que las instituciones clásicas del derecho laboral habían buscado reducir. La posterior irrupción del neoliberalismo removi6, en los años setenta y ochenta, la regulaci6n entre capital y trabajo; la ley fue profundamente modificada para adecuarla al viraje productivo y, desde entonces, la reducci6n del desequilibrio laboral ha sido un tema de preocupaci6n. Es cierto que el p6ndulo parece ir hoy en sentido contrario, y hay pa6ses que dan cuenta de ello, pero el ritmo es lento. La legislaci6n laboral no logra sacudirse de la l6gica en que se apoyaron las radicales modificaciones de aquel per6odo, y no pocas de esas instituciones jur6dicas subsisten.

La amplia facultad de administraci6n que conserva la parte empleadora y las limitaciones en el dise1o legal de los mecanismos que pueden cohesionar a los trabajadores y unificar sus intereses dispersos, son dos orientaciones de la ley que claramente obstaculizan el camino del reequilibrio, la adopci6n de pr6cticas participativas o la valoraci6n del acuerdo como modo de relacionarse. En efecto, el concepto de *poder de direcci6n*<sup>10</sup> y el l6mite puesto a los contenidos que se pueden incluir en la *negociaci6n colectiva*, son normas que ejemplifican con claridad estas afirmaciones. En el mismo sentido operan las serias limitaciones al derecho de los sindicatos a acceder a informaci6n sobre la marcha de las empresas<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> En el 6mbito laboral la direcci6n comprende libertad para contratar trabajadores, ordenar las prestaciones laborales, adaptarse a las necesidades del mercado, controlar el cumplimiento y ejecuci6n del trabajo convenido y sancionar las faltas y los incumplimientos contractuales del trabajador.

<sup>11</sup> Como contraste, se citan algunas de las normas que establecen, en la legislaci6n espa1ola, *el derecho a recibir o conocer informaci6n sobre toda una serie de materias que permanecen normalmente dentro del 6mbito de conocimiento exclusivo de la empresa...* como es la situaci6n econ6mica de la empresa, previsiones sobre el empleo y la contrataci6n, previsiones sobre tiempo parcial y horas complementarias, recepci6n de la copia b6sica de los contratos realizados en la empresa, estad6sticas sobre absentismo y sus causas, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, todas las sanciones de la empresa a los trabajadores por causas muy graves, los riesgos y medidas de protecci6n en el trabajo (Baylos, 2005).

---

---

### III. UN MODELO EXITOSO PARA EL CAPITAL EN EL COMERCIO. ORIGEN Y DESARROLLO DE LAS GRANDES TIENDAS

#### **Crecimiento y permanencia: la ruta de los grandes comercios minoristas**

El comercio minorista concentrado en cadenas y en grandes establecimientos es un fenómeno mundial cuyo desarrollo se ha acelerado en los años 2000. En todos los países existen grupos de empresas que, bajo una misma propiedad, reúnen tipos de comercios de bienes y/o de servicios, explotados en cadenas de muchos locales con características similares entre ellos, tales como nombres de fantasía, marcas y formas de organización. El crecimiento de estas empresas se nutre de su expansión territorial, en los países de origen y fuera de ellos, y de la ampliación y sinergia de los tipos de negocios abarcados. Se dará una rápida mirada a este tipo de comercio en el mundo pues constituye el marco en el cual se desenvuelve el mismo tipo de actividad en Chile. Aunque este estudio se refiere a las “tiendas por departamento”, tipo de negocio central en los grandes conglomerados del comercio minorista, se incluye una descripción de los grupos empresariales propietarios del conjunto de empresas ya que no es posible desligar de su lógica y estructura el funcionamiento de las tiendas por departamento.

Muchos de ellos tienen raíces muy antiguas. En Francia, Galerías Lafayette empieza con grandes almacenes, precursores de las tiendas por departamentos con vendedores orientados al cliente y otorgamiento de crédito, modelo que se expandió por Europa. En las principales ciudades de América Latina aparecen a comienzos del siglo XX las grandes tiendas, entre ellas Los Gobelinos y Gath & Chaves en Chile. En EEUU se inauguran los supermercados con los “carritos de la compra” a principios del siglo XX. En los sesenta se consolidan nuevos modelos de ventas: los hipermercados y los centros comerciales, con grandes tiendas, boutiques y oferta de entretenimiento.

Los grupos se orientan originalmente a vender en los mercados locales, con algunas salidas pioneras al exterior como los almacenes Woolworth desde EEUU a Canadá en 1907 y Sears Roebuck a Cuba en 1942, o más tarde, las de C&A de Francia y Marks & Spencer de Gran Bretaña hacia otros países. El proceso toma fuerza en los 90 y “entre 1996 y 2003, el número de compañías de comercio minorista entre las mayores 100 empresas transnacionales del mundo pasó de ninguna a cuatro: Carrefour (Francia), Wal-Mart (EEUU), Royal Ahold (Holanda) y la alemana Metro” (Calderón, 2006).

Del ranking mundial de las 250 compañías de retail más grandes del mundo para el año 2006 se seleccionó la más grande de cada uno de los siguientes once países. Además de su gran tamaño, se observa que éste es posible gracias a su importante expansión geográfica fuera de su país de origen.

**Cuadro 1. Compañías de retail que están entre las 250 más grandes del mundo. Año 2006. Sólo se incluye la más grande de cada país de origen**

Orden en el ranking mundial	Nombre	País de origen	Número de países en que opera	Ventas retail 2006 (US\$mil)
1	Wal-Mart	EEUU	14	344.992
2	Carrefour	Francia	31	97.861
4	Tesco	Reino Unido	12	79.976
5	Metro	Alemania	31	74.857
15	Seven & I Holdings Co. Ltd.	Japón	4	43.835*
22	Koninkfike Ahold N.V.	Holanda	10	37.149
25	Woolworths Ltd.	Australia	3	33.384
32	Delhaize Group	Bélgica	8	24.151
35	The IKEA Group	Suecia	37	21.231
36	Loblaw Companies Limited	Canadá	1	19.904*
39	El Corte Inglés S.A.	España	4	17.618*

(\*) Estimación. Fuente: <http://www.nxtbook.com/nxtbooks/nrfe/stores-globalretail08/2008GlobalPowersofRetailing>. Deloitte. [www.deloitte.com/consumerbusiness](http://www.deloitte.com/consumerbusiness)

La más grande de Chile es Cencosud, que ocupa el lugar 119 de este ranking, opera en dos países y tiene ventas estimadas por esta fuente en US\$ mil. 5.864 para el 2006.

EEUU es el gigante del retail: entre las diez mayores compañías del año 2005 hay seis de ese país y entre las 250 mayores del mundo, las compañías americanas tienen el 45,6% de las ventas, seguidas de las alemanas con el 11,4%.

Aunque América Latina tiene una baja participación en el mercado global, sobresale por el rápido crecimiento que ha experimentado en los últimos años. En el período 2000 – 2005, las ventas de las 250 mayores compañías de retail del mundo crecieron un promedio anual de 8,4%, en tanto las de América Latina crecieron en 15,3%.

---

Considerando sólo el año 2005, los respectivos crecimientos fueron de 10,1 % y de 20,3%.

Las cifras son todavía más espectaculares a nivel individual de firmas en Chile. En el ranking mundial de las 50 firmas de retail que presentan mayor crecimiento anual de sus ventas en el período 2000-2005 se encuentra Cencosud en el décimo segundo lugar con 26,8% de aumento y Falabella S.A.C.I. en el vigésimo tercer lugar con 21,2%.

Las grandes compañías que actúan en el comercio tienen diversas mezclas de negocios. En el año 2005, en las 250 mayores empresas mundiales de retail se encuentran los siguientes formatos:

**Cuadro 2. Formatos de negocio y frecuencias de las 250 Compañías de retail más grandes del mundo. Año 2005**

<b>Formato</b>	<b>Frecuencia</b>
Supermercados	100
Hipermercado, Supercentro, Supertienda	71
Tiendas de Conveniencia/Forecourt store	61
Tiendas por Departamento	57
Tiendas de Complementos y Calzado	47
Tiendas de Descuento	41
Farmacias	36
Electrónica	36
Mejoramiento del Hogar	32
Almacenes de pagar y llevar para socios (*)	29
Non Store (tienda virtual, ventas no presenciales)	22
Tiendas de Descuento por Departamentos	11
Otras especialidades	84

*(\*) Cash and Carry Warehouse Club. La venta en "non store" puede ser por catálogo, correo internet, TV. Fuente: Deloitte. 2007 Global Powers of Retailing. NRF Stores. January 2007. Section 2. [www.stores.org](http://www.stores.org)*

---

Las compañías más grandes operan simultáneamente en varios países, en varios formatos de tiendas y, dentro de éstos, con una gran variedad en los bienes y servicios ofrecidos.

Para tener una mejor descripción de las actividades que conforman un grupo empresarial de retail ver el recuadro sobre Wal-Mart, la compañía de comercio minorista más grande del mundo.

**WAL-MART, LA MÁS GRANDE DE EEUU.**

**Que es:** Una variedad de cadenas de tiendas en diversos formatos que atienden el consumo al por menor en rubros de bienes y servicios, incluyendo tiendas por departamento y supermercados. Es considerado un líder en el desarrollo de métodos de gestión de grandes volúmenes de ventas,

**Un gigante en una industria de retail muy concentrada:** En la lista de las mayores compañías americanas que Fortune realiza anualmente, Wal-Mart ocupa el primer lugar entre el 2002 y el 2007, con la única excepción del año 2006 en que ocupó el segundo lugar. Opera alrededor de 5.000 tiendas, en el 2007 emplea cerca de 1,9 millones de personas en todo el mundo y se ha reportado que el 80% de los residentes en EEUU compran en Wal-Mart al menos una vez al año, y que semanalmente 100 millones de clientes visitan sus tiendas: “más de un tercio de la población”.

**Empresa familiar y con una filosofía:** Fue fundada en 1962 por Sam Walton, bajo la idea de vender barato, en grandes cantidades, dominando grandes cuotas del mercado. Para eso hay que mantener costos bajos, mediante la obtención de precios bajos de los proveedores y una nómina de pagos de remuneraciones baja, sostenida impidiendo que se formen sindicatos. Acuña el término “asociados” (colaboradores) para sus empleados y adopta acciones de tipo ético-económico como preferir proveedores nacionales si no eran 5% más caros que externos, en la crisis de 1985. En 1971 introduce un plan de participación en los beneficios, de manera que los empleados pusieran una parte de sus salarios en acciones subsidiadas de Wal-Mart.

A pesar del crecimiento y de constituirse en sociedad por acciones, la empresa mantiene una presencia de la familia originaria. Sam Walton murió en 1992 y en la actualidad se gobierna por un Consejo de Directores de 13 miembros, elegido anualmente por los accionistas y presidido por S. Robson Walton, el hijo mayor de Sam Walton.

**Pionera en la gestión:** Ya en los años ‘70 se usaban computadores en línea entre las tiendas y los locales de almacenamiento y se utilizó la información de ventas para mantener inventarios adecuados. El crecimiento en tamaño y el desafío de administrar grandes volúmenes de operaciones orientadas al consumidor final se constituye en una nueva disciplina en la que esta cadena es pionera, considerada una innovadora en la gestión e imitada por otras cadenas.

**Diversidad de los consumos y de las tiendas:** En EEUU tiene diversos formatos de tiendas, operando 3.900 locales en el país. Bajo Wal-Mart Stores Division U.S. operan las siguientes:

- Wal-Mart Discount Stores (1.156 locales): cadena de tiendas por departamento. La primera abrió en 1962.
- Wal-Mart Supercenters (2.257 locales, 01/2007): cadena de hipermercados. Adicionalmente, algunos venden gasolina.
- Wal-Mart Neighborhood Markets (110 locales): cadena de tiendas de comestibles.

Bajo el nombre de Sam’s Club opera la cadena de clubes de almacenamiento (566) que provee alimentos y mercaderías en general, a menudo en grandes cantidades (por mayor) a sus socios, que suscriben un pago anual de membresía. Algunas locaciones también venden gasolina. El primero fue en 1983.

---

El desarrollo global del negocio ha sido acompañado de la creación múltiples empresas que atienden problemas específicos, tales como transporte, distribución, ventas por internet, vacaciones, y otras cuyos dueños las operan por su cuenta y sólo pagan renta a Wal-Mart por arriendo del espacio y por una licencia para usar la marca Wal-Mart.

**Diversidad en las áreas geográficas:** Wal-Mart Internacional es la compañía del grupo que atiende los negocios fuera de EEUU. Comprende 2.900 tiendas y más de 550.000 “asociados” en 13 países.

Operaciones totalmente propias en: Argentina, Brasil, Canadá, Puerto Rico y el Reino Unido.

Joint ventures en China y varias otras subsidiarias de las que posee la mayoría del capital. En México es Walmex, en Japón Wal-Mart posee aproximadamente el 53% de The Seiyu Co. Ltd. En noviembre de 2006, Wal-Mart anunció un joint venture con Bharti Enterprises para abrir “cientos” de tiendas en India.

Asociado con el 51% a la Central American Retail Holding Company (CARHCO) formada por más de 360 supermercados y otros formatos, operando en 5 países de CA: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

Los tipos y variedad de tiendas se reproducen en los países con nombres diferentes y marcas asociadas.

#### **Aspectos criticados**

**Laborales:** Se le han criticado públicamente sus bajos salarios y se han formado grupos de vigilancia de sus actuaciones, de parte de la UFCW (United Food and Commercial Workers) y de la SEIU (Service Employees Internacional Union). Se asevera que muchas corporaciones imitaron durante los años ‘90 las acciones de Wal-Mart para controlar sus costos laborales, tales como contratar trabajadores temporales y a tiempo parcial, luchar contra los sindicatos, dismantelar las carreras internas y subcontratar en el país y en el exterior a contratistas que pagan bajos salarios. También se denuncian técnicas ilegales, como asignar más trabajo que el que se puede cumplir en un turno, por lo que se alarga la jornada sin pagos extra. En el 2005 una corte alemana decretó ilegal la política de Wal-Mart de prohibir las citas y los noviazgos entre trabajadores de la firma. También declaró ilegal los esfuerzos de Wal-Mart para que los trabajadores reportaran casos mediante un teléfono para denuncias. Wal-Mart anunció su retiro en julio de 2006 de Alemania, vendiendo sus tiendas a la Compañía alemana METRO AG.

**Discriminación de género y por opción sexual:** Sólo un 15,5% de los gerentes son mujeres, comparado con el 79% de jefas de departamentos. La Compañía ha enfrentado acusaciones por discriminación de género, tanto en ingresos como en promoción. Se le ha acusado también de discriminación por opción sexual, ante lo cual Wal-Mart ha hecho acciones positivas. En el 2003 Wal-Mart aplicó una política antidiscriminatoria para proteger a sus empleados/as homosexuales y en 2005 adoptó una nueva definición de familia que incluía cónyuges del mismo sexo.

**Prácticas antisindicales:** Se ha repartido un folleto de 56 páginas a los gerentes de tiendas titulado: “Caja de herramientas del gerente para permanecer libre de sindicatos” (“The Manager’s Toolbox to Remaining Union Free”). Hay casos legales de reclamos por prácticas antisindicales, tanto en EEUU como afuera. El despido de trabajadores comprometidos gremialmente –pero sin inmunidad sindical– es señalado como la medida más radical de la política antisindical de la compañía.

**Otras críticas:** Se argumenta que Wal-Mart paga sueldos que no permiten la sobrevivencia, por lo que una parte de sus empleados deben ser subsidiados por la red de protección social norteamericana. Se critica el extensivo abastecimiento de productos importados, comprados en los lugares más baratos del mundo gracias a mano de obra mal pagada. Se dice que el impacto de las tiendas sobre los negocios locales de las comunidades donde se instalan es negativo. Se le acusa de prácticas anticompetitivas, como la de poner precios predatorios que ocasionan la ruina de competidores más pequeños.

---

## En Chile: evidencias de crecimiento y concentración

En Chile el sector comercio considerado en las Cuentas Nacionales<sup>12</sup> generó en el año 2006 el 10,1% del PIB y en el período 2003 a 2006 ha crecido a tasas más altas que el resto de los sectores económicos.

Según estadísticas oficiales, en el comercio trabaja el 19,8% del total de ocupados en octubre-diciembre de 2006. Si se considera solamente el empleo en el sector de comercio minorista, donde se clasifican las grandes empresas del retail, la cifra llega a cerca de un millón de personas, alcanzando al 15% del empleo total. (Durán, Kremerman, 2007, Cuadro 3 citando al INE). De este total, una gran proporción se dedica a actividades comerciales por cuenta propia y los asalariados del sector privado se reducen a cerca de la mitad: 462.000 según el INE, 542.000 según la encuesta CASEN.

**Cuadro 3. Ocupados en el Comercio al por Menor**

	INE. Encuesta Nacional del Empleo. Oct-dic 2006		Encuesta CASEN, 2006	
	Total comercio al por menor	Sólo asalariados del sector privado	Total comercio al por menor	Sólo asalariados del sector privado
Total	949.114	461.676	987.155	542.294
Mujeres	479.563	222.045	494.280	257.182
Hombres	469.551	239.631	492.875	285.112
% del total de ocupados	14,8		15,0	
% de mujeres en el sector	50,5	48,1	50,1	47,4

*Fuente: Elaboración propia de Durán, Kremerman, 2007, a partir de datos INE y CASEN.*

En todas las modalidades de empleo del comercio, la proporción de mujeres es muy superior a su participación económica promedio en la fuerza de trabajo, por lo que se trata de una actividad relativamente feminizada.

Estas cifras incluyen el comercio minorista de todo rubro y tamaño. El comercio concentrado en grandes holdings es una parte de este conjunto y abarca, como en el resto del mundo, una variedad de rubros. Como dato de referencia, en el año 2006

---

<sup>12</sup> Incluye el comercio mayorista y minorista, los restaurantes y hoteles. Las cifras son preliminares corresponden a los valores a precios constantes en pesos de 2003. Fuente: [www.bancocentral.cl](http://www.bancocentral.cl). Base de datos económicos. Consultado el 13 de febrero 2008.

---

los cuatro mayores grupos empresariales del retail empleaban en Chile a 100.000 personas, es decir un quinto de todos los asalariados del sector privado en el comercio minorista.

La concentración del comercio en Chile es evidente y ha impulsado el crecimiento del sector con aumento de su productividad, pero al mismo tiempo ha disminuido la competencia entre oferentes y ha llegado a establecer un gran poder comprador, compitiendo con el comercio mayorista. En Chile se estima que las grandes tiendas canalizan el 62,6% de las ventas al por menor en los rubros de Vestuario y Calzado y el 56,6% en el de Muebles, interviniendo en otros rubros con una menor importancia o impacto.<sup>13</sup>

En el rubro de las tiendas se distinguen por una parte las Tiendas por Departamentos y por otra las Grandes Tiendas. Las primeras corresponden a empresas que operan con amplia cobertura, geográfica y de ventas. Los principales actores en este tipo de tiendas son Falabella, Paris, Ripley y La Polar y las cuatro han sido seleccionadas para su estudio en esta investigación. Las segundas, llamadas también Multitiendas, ofrecen una menor gama de productos y no tienen presencia relevante en los centros comerciales más importantes del país. Aunque también son cadenas de tiendas, su volumen de ventas y el empleo que generan son menores. Entre los principales actores están Johnson´s, Hites y Corona (Durán, Kremerman, 2007).

### **Las tiendas por departamento como núcleo de grandes grupos empresariales**

Siguiendo el modelo consolidado mundialmente, las Tiendas por Departamentos en Chile forman parte de los negocios de grandes grupos empresariales cuya actividad es el comercio al por menor en forma masiva. En unos casos las grandes tiendas constituyen el origen del grupo, en otros han sido incorporadas como nuevas áreas de inversión.

Según la definición de la Ley 18.045 del Mercado de Valores: “*Son **grupos empresariales** el conjunto de entidades que presentan vínculos de tal naturaleza en su propiedad, administración o responsabilidad crediticia, que hacen presumir que la actuación económica y financiera de sus integrantes está guiada por los intereses comunes del grupo o subordinada a éstos, o que existen riesgos comunes en los créditos que se les otorgan o en la adquisición de valores que emiten (Artículo 96)*”.

---

<sup>13</sup> Fuente: Durán, Kremerman, 2007. Fiscalía Nacional Económica en base a datos del INE. No cita año.

Los siguientes grupos empresariales, de un listado de la Superintendencia de Valores y Seguros, tienen actividades de retail en Chile, en Diciembre de 2006. La numeración del grupo corresponde a la publicación de la SVS. En el año 2007 hubo 117 grupos empresariales vigentes (www.svs.cl).

GRUPO	Sociedad Anónima	GRUPO	Sociedad Anónima
33	Banco Ripley	55	Empresas la Polar S.A.
	Banripley Corredora de Seguros Ltda.		La Polar Corredores de Seguros Ltda.
	Corredora de Seguro Ripley Ltda.	73	Banco Falabella.
	Ripley Chile S.A.		Plaza del Trébol S.A. (*)
	Ripley Corp S.A.		Plaza La Serena S.A. (*)
40	Banco Paris		Plaza Oeste S.A. (*)
	BSSF Chile S.A.		Plaza Vespucio S.A. (*)
	BSSFP Chile S.A.	Puente Alto S.A. (*)	
	Cencosud S.A.	S.A.C.I. Falabella	
	Paris Corredores de Seguros Ltda.	Servicios Falabella Pro Ltda.	
	SCF Chile S.A.	Sodimac S.A.	

*(\*) Durante el 2007 ha habido cambios en el grupo empresarial Falabella, que ha vendido su participación en Plaza del Trébol, Plaza La Serena S.A., Plaza Oeste S.A., Plaza Vespucio y Puente Alto S.A. de manera que sólo quedan las restantes cuatro sociedades en diciembre 2007*

Los cuatro grupos identificados están conformados por una empresa matriz que conserva la marca conocida y por sociedades que desempeñan actividades relacionadas, como la bancaria, inmobiliaria y de seguros, y son los propietarios de las cuatro Tiendas por Departamento que se estudian más adelante.

Las empresas de estos cuatro grupos también se destacan en el contexto de América Latina, según un ranking por volumen de resultados para el 2006 (en millones de dólares). Se ordenaron las mayores 900 empresas de América Latina considerando todos los sectores de actividad económica<sup>14</sup> y el cuadro siguiente indica el lugar que ocupan en este Ránking solamente las principales empresas latinoamericanas de retail hasta el puesto 503.

<sup>14</sup> Diario Estrategia, Lunes 9 de Abril de 2007.

**Cuadro 4. Resultados de 900 Empresas de América Latina**

RK	Empresa	País	Sector	Resultados (*)		
				2006	2005	% var
22	Wal-Mart de México	México	Comercio	1.149,2	911,1	26,1
57	Electra Gpo.	México	Comercio	415,8	286,5	45,1
<b>62</b>	<b>SAIC Falabella</b>	<b>Chile</b>	<b>Retail</b>	<b>371,5</b>	<b>309,1</b>	<b>20,2</b>
71	Puerto de Liverpool	México	Comercio	320,7	262,2	22,3
87	Soriana Organización	México	Comercio	248,6	205,0	21,3
<b>90</b>	<b>CENCOSUD</b>	<b>Chile</b>	<b>Retail</b>	<b>241,1</b>	<b>195,4</b>	<b>23,4</b>
102	Natura	BR	Comercio	215,5	185,6	16,1
104	COPPAL SA de CV	México	Comercio	214,5	98,6	117,6
123	Comercial Mexicana	México	Comercio	170,8	176,3	-3,1
<b>168</b>	<b>Ripley Corp.</b>	<b>Chile</b>	<b>Retail</b>	<b>108,5</b>	<b>49,6</b>	<b>118,9</b>
194	Saba Casa Grupo	México	Comercio	83,1	70,1	18,6
<b>206</b>	<b>Sodimac</b>	<b>Chile</b>	<b>Retail</b>	<b>77,5</b>	<b>55,0</b>	<b>40,8</b>
<b>211</b>	<b>D&amp;S</b>	<b>Chile</b>	<b>Retail</b>	<b>74,5</b>	<b>72,8</b>	<b>2,3</b>
<b>217</b>	<b>Ripley Chile</b>	<b>Chile</b>	<b>Retail</b>	<b>71,4</b>	<b>30,6</b>	<b>133,2</b>
255	Loj Americanas	Brasil	Comercio	57,8	82,4	-29,9
263	Éxito	Colombia	Comercio	55,2	30,4	81,4
<b>279</b>	<b>Empresas la Polar</b>	<b>Chile</b>	<b>Retail</b>	<b>50,8</b>	<b>36,8</b>	<b>37,9</b>
284	Fragua Corporativo	México	Comercio	49,2	44,6	10,4
323	Pao de Acucar	Brasil	Comercio	40,0	120,2	-66,7
<b>399</b>	<b>Plaza Oeste</b>	<b>Chile</b>	<b>Retail</b>	<b>26,8</b>	<b>19,5</b>	<b>37,4</b>
<b>411</b>	<b>Parque Arauco</b>	<b>Chile</b>	<b>Retail</b>	<b>25,1</b>	<b>18,8</b>	<b>33,3</b>
<b>428</b>	<b>Plaza Vespucio</b>	<b>Chile</b>	<b>Retail</b>	<b>22,1</b>	<b>20,2</b>	<b>9,5</b>
<b>448</b>	<b>Iansagro</b>	<b>Chile</b>	<b>Retail</b>	<b>19,5</b>	<b>14,3</b>	<b>36,2</b>
<b>501</b>	<b>Plaza del Trébol</b>	<b>Chile</b>	<b>Retail</b>	<b>13,5</b>	<b>10,1</b>	<b>33,5</b>
<b>503</b>	<b>Saga Falabella</b>	<b>Perú</b>	<b>Comercio</b>	<b>13,4</b>	<b>5,7</b>	<b>135,1</b>

RK = Número de orden en el ranking de 900 empresas

(\*) Millones de US\$; Tipo de cambio US\$ = 532,39 pesos chilenos.

En el contexto latinoamericano aparece Chile como el país con mayor número de empresas de retail con alto volumen de resultados. Entre ellas se encuentran las

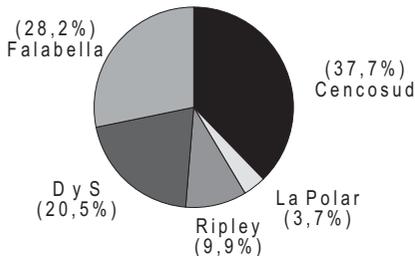
---

empresas matrices de los cuatro grupos identificados, algunas de sus filiales y D&S, dedicada al rubro de supermercados.

La participación en el mercado del retail en Chile de estos cinco grandes grupos, en el año 2006, muestra que Cencosud tiene la mayor influencia con el 37,7%, seguido por Falabella con el 28,2%.<sup>15</sup>

### Competir, comprar o asociarse para permanecer en el ranking

**Gráfico 3: Participación del Mercado del retail, Año 2006**



La alta concentración de los negocios se ha visto acrecentada no sólo porque los grandes grupos instalan nuevas tiendas y otros negocios sino también porque los grupos empresariales con mayor poder económico realizan adquisiciones y fusiones ampliando su influencia. En estos casos opera el sistema de defensa de la libre competencia para regular los límites de la concentración del mercado

### Sistema de Defensa de la Libre Competencia

El año 1973 se dictó el Decreto Ley 211, primer cuerpo normativo destinado exclusivamente a temas de competencia. Ha sido modificado en varias oportunidades y su texto actual se fijó por el decreto con Fuerza de Ley N 1 de 2005, llamado ley de defensa de la libre competencia.

La Fiscalía Nacional Económica es un Servicio Público encargado de velar por la libre competencia. Su función principal es investigar todo hecho, acto o convención que tienda a impedir, eliminar, restringir o entorpecer la competencia económica en los mercados y, cuando lo estime procedente, someter el resultado de sus investigaciones al Tribunal. Entre otras materias, investiga las operaciones de concentración, como Fusiones, tomas de control por adquisiciones, incorporaciones y otras, alianzas y cualquier otra forma de concentración.

El 14 de noviembre de 2003 se creó el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Es un tribunal especial, colegiado, asimilable a una sala de la Iltma. Corte de Apelaciones, dedicado exclusivamente a materias de competencia, integrado por tres abogados y dos economistas, todos expertos en competencia, quienes tienen el rango de Ministros.

*Fuente: www.fne.cl, febrero 2008.*

Los grupos cuyas empresas matrices son S.A.C.I. Falabella, Cencosud S.A., Ripley Corp. S.A. y Empresas La Polar S.A. son el objeto de este estudio porque tienen

---

<sup>15</sup> Gráfico y datos de Durán y Kremerman 2007.

---

la mayor influencia en el rubro de Tiendas por Departamentos, además de otros negocios.

Su posición relativa es muy dinámica. Abordar diferentes negocios del retail refuerza a los conglomerados, los diversifica, y facilita el sustento de su salida al exterior. Las principales compras y fusiones han tenido por objeto el crecimiento y también la diversificación de los negocios de cada grupo.

**Principales compras y fusiones en los últimos años: nacionales y en el exterior**

En 1995 Falabella ingresa a Perú con la compra de Saga Falabella.

En 1999 Falabella se asoció con la firma estadounidense The Home Depot y adquirió el 20% de la cadena Farmacias Ahumada, en el 2001 compró su parte a Home Depot y posteriormente, en el 2003 se fusionó con Sodimac (Homecenter), cadena de tiendas de mejoramiento del hogar.

En 2002 Falabella compra el primer hipermercado Tottus en Perú.

En 2002 Cencosud compró en 105 millones de dólares los 4 locales que The Home Depot poseía en Argentina (Calderón, 2006).

En 2003 Cencosud compra la cadena de supermercados Santa Isabel, quedando como el segundo operador de supermercados en Chile.

En 2004 Falabella adquiere el 88% de la cadena de supermercados San Francisco en Chile.

En 2005 el grupo Cencosud compra y se fusiona con Almacenes Paris, incorporando a su grupo el negocio de Tiendas por Departamento y la ampliación del retail financiero incorporando los negocios de tarjetas, banco, viajes y seguros.

En mayo de 2007 se anunció la futura fusión de Falabella S.A.C.I. con D&S, empresa dedicada al retail de supermercados, lo que ampliaría significativamente la importancia económica del grupo en el mercado nacional e internacional. Los preparativos fueron largos, hasta que en febrero de 2008 el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) falló en contra de la operación.

En noviembre de 2007 Cencosud compra la cadena brasilera Gbarbosa al fondo de inversión estadounidense Acon por US\$380 millones. La cadena maneja 46 locales en varios estados de Brasil, con farmacias incluidas en ellos. *El Mercurio, Economía y Finanzas*, 8 de noviembre de 2007.

En diciembre de 2007 Cencosud suscribe un contrato de compraventa de acciones para adquirir la cadena Wong que opera supermercados, hipermercados y centros comerciales en Perú, por un monto aproximado de US\$ 500 millones.

*Fuente: Calderón (2006), Memorias y Prensa. Release de prensa, cuarto trimestre 2007.*

Calderón (2006) señala, con respecto a las inversiones en el exterior de los grupos empresariales chilenos: “estas compañías, manteniendo una participación mayoritaria en sus filiales en el exterior, han procurado operar como empresas

*locales en colaboración con socios estratégicos internos, acotando así el riesgo para el capital que se exporta desde Chile”.*

Argentina, Colombia y Perú han sido los destinos elegidos por los grupos de retail originarios en Chile. También México y Brasil son mercados de grandes dimensiones, en los cuales operan tanto compañías nacionales como extranjeras. Los tamaños relativos de estos mercados y su crecimiento han sido los siguientes.

**Cuadro 5. Valor Agregado del Comercio al por Mayor y al por Menor, Hoteles, Bares y Restaurantes. Países de América Latina.**

País	V. A. en 2005. Millones de dólares a precios constantes de 2000	Participación en el total	Tasa aumento período 2000-2005
México	122.858,8	42,7	9,0
Argentina	46.340,7	16,1	5,5
Brasil	43.277,7	15,0	9,6
Venezuela	13.194,5	4,6	23,6
Colombia	11.673,9	4,1	30,5
Perú	11.233,7	3,9	19,5
<b>Chile</b>	<b>9.854,1</b>	<b>3,4</b>	<b>25,8</b>
Resto A.L.	29.206,6	10,2	15,0
<b>Total América Latina (sin Caribe)</b>	<b>287.640,0</b>	<b>100</b>	<b>11,3</b>

*Fuente: Datos originales de CEPAL. Anuario Estadístico 2005. Elaboración propia.*

Otras grandes cadenas con negocios internacionales, como Wal-Mart y Carrefour, tienen negocios en Brasil y en México, aunque en marzo de 2005 Carrefour se retiró de México. La primera gran cadena que incursionó en América Latina fue Royal Ahold que entró a Brasil y luego a Argentina, Chile, Paraguay y Perú a través de su asociación con el grupo argentino Velox, dueños de las cadenas de supermercados Disco y Santa Isabel. Royal Ahold se retiró en el 2003, por graves problemas financieros e irregularidades contables, vendiendo sus activos en América Latina a Wal-Mart y Cencosud. (Calderón, 2006)

---

### Estrategias de penetración en Brasil y México

“En Brasil, el comercio minorista estaba muy atomizado, presentaba bajos márgenes operacionales y elevada necesidad de inversión, y, además, enfrentaba una intensa competencia del sector informal, por lo que se dio un gran valor al ingreso de capital extranjero a la industria. Esto condujo a un alto nivel de penetración de los operadores internacionales, en especial las compañías francesas Carrefour y Casino, la portuguesa Sonae, la holandesa Royal Ahold y, más recientemente, Wal-Mart. Por otro lado, en México, donde existían operadores locales mejor posicionados, Wal-Mart ingresó al mercado mediante una asociación que le permitió conocer las preferencias y necesidades de los consumidores internos. Posteriormente, la firma estadounidense tomó el control de la operación y aplicó una agresiva estrategia de precios y de transferencia de las mejores prácticas, lo que se tradujo en un incremento significativo de la competencia en el mercado mexicano”.

Fuente: Calderón 2006, pág. 157.

Aunque en otros países de América Latina las estrategias de penetración de empresas extranjeras de retail han sido exitosas, hasta ahora no se han consolidado en Chile. Los grupos con origen en Chile, además de salir a competir con estas cadenas en los países de América Latina, han defendido su participación en el mercado nacional de la competencia extranjera. Intentaron negocios en Chile la cadena J.C. Penney de EEUU, que luego de cinco años en Chile vendió a Almacenes Paris en 1999; The Home Depot que lo hizo a su socio Falabella en 2001; la cadena de supermercados Carrefour de Francia que comercializó luego de cinco años a D&S en 2003, y Royal Ahold vendiendo a Cencosud en el mismo año (Calderón, 2006).

Estos cuatro grandes grupos son sociedades anónimas abiertas y sus acciones se transan en la Bolsa. Falabella y Cencosud entraron a la bolsa en 1996, La Polar en el 2003 y Ripley en el 2005. Sus acciones forman parte del IPSA<sup>16</sup>. En el año 2007 se publicaba el siguiente comentario: “*Tan importante ha sido este crecimiento que a comienzos del año 2007 ya se constataba el desplazamiento de las eléctricas por el retail como el sector con más peso en la bolsa, en donde los títulos de los supermercados y las grandes tiendas ya son el 23% del IPSA*”<sup>17</sup>. Falabella, Cencosud, La Polar, D&S y Ripley representan ese 23% del IPSA, rompiendo la histórica hegemonía de Colbún, Endesa, Enersis y Edelnor, que hoy “pesan” 22%.

El comercio minorista chileno ha dado su batalla por mantener su hegemonía en el país y al mismo tiempo ha penetrado otros mercados, lo que le ha permitido un crecimiento

---

<sup>16</sup> IPSA: Índice de Precios Selectivo de Acciones. Considera las 40 acciones con mayor presencia bursátil, las que se seleccionan anualmente. Su finalidad es reflejar las variaciones de precio de los títulos más activos del mercado. Desde enero de 2008 se considera a las empresas con mayor monto transado ponderado anual. Fuente: [www.bolsadesantiago.com](http://www.bolsadesantiago.com)

<sup>17</sup> El Mercurio, Economía y Negocios, 04 de Enero de 2007.

---

acelerado. Este se ha dado en un contexto de concentración de la propiedad en los grandes conglomerados, de operaciones en gran escala con formatos exportados o asimilados de otros países y socios, con mundialización de marcas y procedimientos a todos los países, junto con respeto por los gustos nacionales y las necesidades locales. Aprovechan así las ventajas de la globalización del abastecimiento y las importaciones, de la estandarización de procedimientos financieros y administrativos, del desarrollo de la logística para el manejo y circulación de los bienes del comercio. Este cambio en la estructura del mercado ha aumentado el poder comprador de los grupos, que se ejerce en parte con los proveedores nacionales, por medio de importaciones desde países con bajos precios o incluso aumentando su producción propia para la venta al por menor.

La permanencia en el mercado sólo se asegura invirtiendo para no perder el lugar conquistado. En este contexto, todos los grupos tienen y publicitan cada año sus planes de expansión.

#### **Planes de expansión anunciados por los grupos**

En mayo de 2007 Ripley anuncia que abrirá 6 nuevos locales en Chile y 3 en Perú, alcanzando a 52 sucursales. Además construirá un Centro Comercial en Concepción, 14 nuevas sucursales del Banco Ripley totalizando 55, y un nuevo centro de distribución. *La Tercera Negocios*, 26 de mayo 2007.

En junio de 2007 Paris, del holding Cencosud, anuncia la inversión de US\$ 75 millones para habilitar locales en Argentina, iniciando su operación el 2008. Para el 2009 proyecta abrir siete locales en Chile.

Falabella anuncia que invertirá cerca de US\$ 35 millones hasta octubre de 2008 para 14 nuevas tiendas en Chile, sumando unos 35 mil metros cuadrados. *La Tercera Negocios*, 29 septiembre 2007. Posteriormente al fracaso de su proyectada unión con D&S aumenta sus planes de expansión en tiendas.

En octubre de 2007 Cencosud anuncia que construirá 15 tiendas Easy en Colombia en sociedad con el grupo francés Casino Guichard y la apertura de tiendas Paris, junto con la inversión en un mall CentroMayor. *Diario Financiero*, 5 octubre 2007.

Para el año 2008 La Polar anuncia la apertura de 5 nuevas tiendas en Chile. *Press Release*, primer trimestre 2008.

#### **La composición de los negocios de los cuatro grandes**

La composición actual de los negocios de estos grupos empresariales es diferente y no tiene el mismo peso.

Los cuatro tienen un gran desarrollo de Tiendas por Departamento acompañado del crédito al cliente e incursionan en el negocio inmobiliario, a través de locales y centros comerciales. El llamado retail financiero incluye además negocios de venta de seguros y, con la excepción de La Polar, bancos. En tres casos, tienen Agencia de Viajes propia. Falabella y Cencosud tienen además cadenas de súper e hipermercados

---

y tiendas de mejoramiento del hogar. Ellos dos y Ripley han establecido negocios fuera de Chile.

La ampliación de sus negocios sigue trayectorias similares. Desde la tienda por departamentos han crecido abarcando el sector de retail financiero, generalmente a partir de la oferta de su propia tarjeta de crédito comercial, en su origen válida para comprar a crédito en la tienda que la emite, hoy válida en amplias cadenas de otras tiendas (farmacias, supermercados, comunicaciones, salud, viajes) que incluso provee adelantos en dinero. A este negocio, que ha ampliado el mercado del consumo al generar crédito, se suma el de los seguros, que también partió con seguros como el automotriz y crece abarcando otras fuentes de riesgo. En general, las tiendas han reconocido que el gasto en consumo se diversifica, y que a medida que crece el ingreso y los bienes tienden a depreciarse en términos de precios relativos (se hacen más baratos) hay cada vez más espacio para el consumo de servicios, que ellos promueven. Un ejemplo es la oferta de pasajes y paquetes turísticos a través de agencias propias o de alianzas estratégicas.

Cencosud ha seguido un camino diferente. A partir de inversiones en supermercados, hipermercados y negocio inmobiliario, constituyó un holding muy poderoso económicamente al que se fusionó el conjunto Paris aportando sus negocios largamente consolidados relacionados con las tiendas por departamento y el retail financiero.

Por su parte Falabella, sin perder su identidad, se ha fusionado con negocios existentes de mejoramiento del hogar y ha comprado supermercados. Finalmente, el negocio inmobiliario ha sido abarcado por todos, aunque en distinta medida.

Como dice Calderón: *“Las compañías chilenas fueron cerrando progresivamente el círculo del comercio minorista integrado, gracias a seis pilares básicos: las tiendas por departamentos, las tiendas de mejoramiento del hogar, los supermercados, la administración de tarjetas de crédito, los servicios financieros prestados a través de un banco propio, y el negocio inmobiliario. Así, la clave del éxito fue la combinación de las mejores prácticas de los líderes internacionales con el conocimiento local, una oferta diversificada que incluye servicios bancarios y la capacidad de supervivencia en un mercado altamente competitivo”* (Calderón, 2006).

**Cuadro 6. Diversificación de los negocios. Años 2006, 2007**

	Falabella	Cencosud	Ripley	La Polar
<b>TIENDAS POR DEPARTAMENTO</b>				
En Chile: número	36	25	36	31
Metros cuadrados	193.534	199.243	198.379	110.150
Fuera de Chile: número	22	-	9	-
Metros cuadrados	126.463	-	87.653	-
<b>MEJORAMIENTO DEL HOGAR</b>				
En Chile: número	61	22	-	-
Metros cuadrados	471.644	185.107	-	-
Fuera de Chile: número	13	29	-	-
Metros cuadrados	172.464	275.187	-	-
<b>SUPER/ HIPERMERCADOS</b>				
En Chile: número	18	141	-	-
Metros cuadrados	68.069	342.300	-	-
Fuera de Chile: número	4	252	-	-
Metros cuadrados	30.335	421.833	-	-
<b>RETAIL FINANCIERO</b>				
Tarjetas de crédito en Chile	CMR 2,6 mill. activas	Más Jumbo, Más Paris, Más Easy, 4 mill. emitidas	Ripley y Xtra; 4,8 mill. emitidas	La Polar 2,2 mill. Emitidas
Tarjetas de crédito fuera de Chile	1,7 millones activas	s/i	1,7 mill. emitidas (50% activas)	-
Viajes	Viajes Falabella	Viajes Paris	Viajes Ripley	-
Seguros	Seguros Falabella Pro	Paris Corredores de Seguros	Corredora de Seguros Ripley	La Polar Corredores de Seguros Ltda.
Banco	Banco Falabella 73 sucursales	Banco Paris 49 sucursales	Banco Ripley 43 sucursales	-
<b>DESARROLLO INMOBILIARIO: Centros Comerciales</b>				
En Chile: número	8 (*)	8	3 y 3 (**)	-
Metros cuadrados	593.000 (*)	237.270	30.324 y 148.085	-
Fuera de Chile: número		12		-
Metros cuadrados		215.131		-

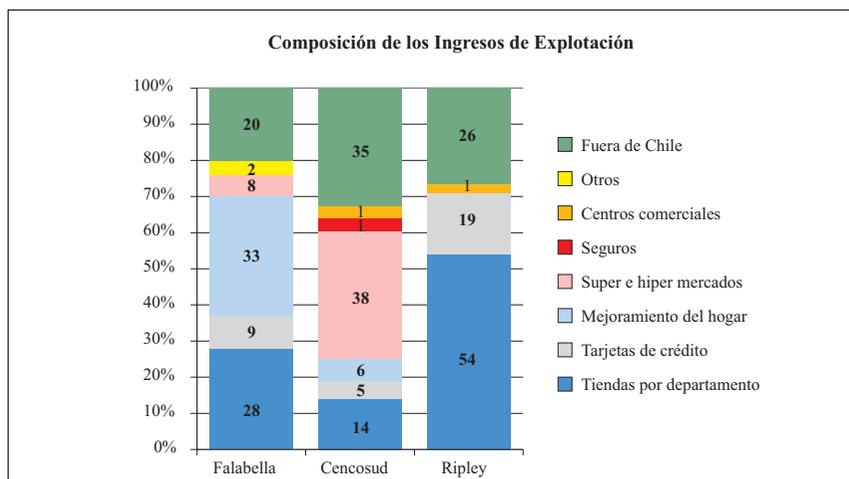
(\*) Durante 2006 Falabella era propietaria del 64,5% de los Mall Plaza, 8 centros comerciales en Chile, y del 45% del Mall Plaza Vespucio. Durante 1997 vendió su participación.

(\*\*) La primera cifra corresponde a centros comerciales cuya propiedad es en 100% de Ripley. La segunda cifra es de centros comerciales en los cuales Ripley tiene entre el 25% y el 33% de la propiedad. s/i = sin información

Fuente: Durán, Kremerman, 2007; Ripley: Fuente: Memoria 2006 y datos a junio 2007; Datos de Abril 2007 Presentación sobre La Polar; Memoria Cencosud 2006.

“El negocio financiero es una de las mayores peculiaridades del comercio minorista en Chile. Las empresas chilenas fueron pioneras en la entrega de créditos de consumo. ... De hecho, satisfacer la demanda de crédito de sus clientes se ha convertido en una fuente adicional de ingresos y en un factor clave de rentabilidad de estas compañías” (Calderón, 2006). En la práctica se ha encontrado que la proporción de ventas a crédito aumenta en las tiendas localizadas en sectores de menores ingresos. Un gerente entrevistado ha manifestado que la tarjeta de crédito ha hecho posible la ampliación del mercado, vender más, vender artículos electrodomésticos, muebles, y que la ganancia financiera es un subproducto de lo primero. Por otra parte, la Polar reconoce en su memoria que sus dos negocios principales son la venta en las tiendas por departamentos y el crédito.

Refiriéndose al crecimiento de 17,6% en los meses enero – septiembre de 2007, el informe dice: “el crecimiento de estos ingresos está dado por un aumento en las ventas por incorporación de nuevas tiendas a la cadena a fines del año 2006 y por un aumento en los ingresos generado por una mayor penetración de los productos financieros lanzados este año, tales como comercios asociados de ferretería y farmacias principalmente<sup>18</sup>”.



Fuentes: Falabella. Memoria 2006, Falabella Press Release, 2006, Cencosud, Memoria 2006 y Press Release, junio 2007, Ripley, junio 2007, Press Release y elaboración propia de Durán y Kremmerman, 2007. Los ingresos se refieren a ingresos operacionales consolidados y no incluyen los bancos.

<sup>18</sup> Resultados tercer trimestre 2007. La Polar S.A.

---

En la composición relativa de los ingresos de la explotación de cada conglomerado se advierte que las inversiones en el exterior proporcionan una parte importante de los ingresos para las tres Corporaciones con información. Falabella tiene repartidos sus ingresos principales entre el negocio de las tiendas por departamento y las de mejoramiento del hogar. Para Cencosud el mayor volumen de ventas en Chile se produce en los súper e hipermercados, lo mismo que ocurre en sus negocios en Argentina. Ripley, en cambio, obtiene sus ingresos de las tiendas por departamentos y el crédito, y marginalmente de la propiedad de centros comerciales. No se consiguió la estructura de ingresos de La Polar, pero éstos también son originados principalmente por las tiendas y el crédito, ambos en Chile ya que no tiene inversiones fuera de Chile.

En conclusión, las grandes tiendas y el negocio del crédito, que tiene su base y al menos su punto de partida en la clientela de las primeras, ocupan lugares diferentes en el contexto de cada uno de los grupos.

### **Empleo, consumo y endeudamiento, tres aspectos de la vida cotidiana impactados por los grupos comerciales**

La organización corporativa que estos grupos se han dado para la administración de sus negocios manifiesta públicamente su visión de conjunto y sus estrategias a futuro en sus memorias, en otros documentos y por la prensa. Las tiendas por departamentos, como parte de los conglomerados, tienen alguna independencia del resto de los negocios, pero para analizarlas es preciso tener presente que forman parte del conjunto de empresas, y que su sentido estratégico está dado por la visión corporativa.

A nivel global de la economía chilena esta concentración forma parte, en el sector de comercio, de lo que Vega llama la *economía de las corporaciones*. La caracteriza en general por sus altas tasas de crecimiento, su liderazgo en el sector exportador, en la incorporación de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, por su alta incidencia en la tasa de inversión, por estar integradas al proceso de globalización económica y por ser vanguardia en métodos de gestión. Un efecto negativo destacado por el autor es que el sector de mega empresas “no transmite su dinamismo y expansión al resto de la economía, debido al modelo de negocios vigente e impuesto por las empresas mega al resto de las empresas y la economía del país. Este modelo expresa un aprovechamiento exhaustivo de las asimetrías del poder de mercado en la desigual relación entre empresas de diferente tamaño, junto con una utilización al máximo de las asimetrías de información entre las grandes corporaciones y los consumidores”, (Vega, 2007, p. 216). No es la intención de este

---

documento explorar la validez o concreción de estas afirmaciones en el sector del comercio minorista, pero sí es llamar la atención hacia la suma de poderes que detenta un conglomerado de comercio en muchos planos, para dimensionar la distancia sideral que existe entre este grado de organización y el de quienes trabajan para ellas. La economía chilena ha experimentado un alto crecimiento de las mega empresas en los últimos años. Aumentan desde 827 en 1998 a 1.205 en 2005, a un 5,5% anual y la participación de sus ventas en las ventas totales aumenta sostenidamente desde el 49,5% en 1998 hasta el 62,5% en el 2005, con un crecimiento anual de 15,2% para el período.

Lo mismo ha ocurrido en el sector del comercio minorista en Chile. Para evaluar el impacto que estas cuatro corporaciones han tenido sobre el desarrollo del comercio minorista hay que tener presente que la suma del crecimiento de los conglomerados puede ser una adición al crecimiento del sector, debido a sus nuevas inversiones, pero también puede tener efectos negativos por el cierre o disminución de actividad de otras empresas del sector. Parte del crecimiento de los conglomerados se hace por compras y fusiones, operaciones que tienen efectos sobre el empleo global, los salarios y las formas de gestión.

No hay datos elaborados para conocer el efecto neto de las acciones de los conglomerados de comercio sobre las inversiones nuevas, el empleo, el consumo de las personas y el endeudamiento. En su lugar, se intenta algún dimensionamiento del efecto económico bruto en el país.

El crecimiento de sus ganancias en los últimos años ha sido muy alto para cada uno de ellos y constituye un indicador del proceso de concentración en el sector. Según valores recalculados a junio de 2007, las variaciones en la utilidad final en los últimos años han sido las siguientes.

**Cuadro 7. Porcentaje de variación anual de la utilidad final.  
Período 2003 – 2007**

Año	Falabella S.A.C.I.	Cencosud S.A.	Ripley Corp	La Polar S.A.
2003	40	2		
2004	24	10		60
2005	24	96	-26	34
2006	20	23	119	38
2007	3	52	-16 (a)	16(b)

*Ajuste por IPC a junio de 2007. Año 2007, cifra provisoria. Fuente: Elaboración propia de Durán y Kremerman 2002, 2006, en base a información SVS y Falabella. Resultados de Empresas 2007. Diario Financiero, marzo 2008. (a) Proyección de Durán y Kremerman bajo supuesto de anualización con base Junio 2007 (b) Fuente: Durán y Kremerman, 2007. Ajuste por IPC a junio de 2007. Diario Financiero, 2007.*

Los cuatro grupos generaron, a través de todas sus filiales en Chile y en el exterior, 410.962 millones de pesos y emplearon 144.872 personas en el 2006. La distribución de estas cifras entre ellos confirma los tamaños relativos del negocio total.

**Cuadro 8. Utilidades netas y personal total. Año 2006**

Año 2006	Utilidades netas		Personal total	
	Mill. de pesos	%	Número	%
Falabella	197.788	48,1	49.507	34,2
Cencosud	128.333	31,2	70.883	48,9
Ripley	57.786	14,1	18.141	12,5
La Polar	27.055	6,6	6.341	4,4
Total	410.962	100	144.872	100

*Fuente: Memorias 2006.*

La Polar es el único caso que ha tenido un crecimiento sostenido y muy alto de sus utilidades y de su volumen de negocio, manteniéndose en el mercado interno y sin incorporar nuevos rubros de explotación.

En cuanto al impacto sobre el empleo, no hay duda que el rápido crecimiento de los últimos años los ha creado, pero también ha habido reabsorción de empleos existentes, eliminación de algunos de ellos al racionalizar compras o fusiones y eliminación por la competencia hacia los pequeños comerciantes. Indirectamente también ha habido impacto positivo sobre el empleo de sus proveedores y subcontratistas.

Estimaciones de distintas fuentes sobre el personal en Chile y en el exterior, así como en las matrices y filiales, indican que en Chile se ocuparían alrededor de 100.000 personas, más de la mitad de ellas mujeres. En los gastos de operación publicados en los Balances y Memorias están contemplados sus salarios, pero no es posible desagregarlos.

**Cuadro 9. Personal en diciembre de 2006**

Sociedad y sus filiales	Total	Ejecutivos	Profesionales y técnicos	No profesionales, empleados y otros
<b>Cencosud S.A.</b>	<b>70.883</b>	<b>544</b>	<b>2.695</b>	<b>67.644</b>
En Chile	44.256	327	2.100	41.829
<b>Falabella S.A.</b>	<b>49.507</b>	<b>148</b>	<b>3.402</b>	<b>45.957</b>
En Chile (*)	34.730	429	2.700	31.601
<b>Ripley S.A.</b>	<b>18.141</b>	<b>169</b>	<b>5.192</b>	<b>12.780</b>
En Chile	14.882	95	2.680	12.107
<b>La Polar S.A.</b>	<b>6.341</b>	<b>38</b>	<b>731</b>	<b>5.572</b>
<b>TOTAL EN CHILE</b>	<b>100.209</b>			

*En líneas blancas: personal a diciembre de 2006. Fuente Memorias 2006 de cada Sociedad.*

*En líneas grises: personal en el país en el año 2006. Fuente: El Mercurio, estudio realizado por Enfoque.*

*(\*) La cifra de ejecutivos de El Mercurio para Chile es incompatible con las de la Memoria de Falabella para el total. Probablemente hay diferencias en el criterio de clasificación.*

La importancia del retail sobre el empleo femenino es muy alta, nuevamente sin conocer el efecto neto sobre el empleo de ambos sexos. Pero es muy posible que haya habido un considerable aumento del empleo femenino, ya que los gerentes de tiendas reconocen que la masa de vendedores se compone en más del 50% de mujeres. También se ha visto que si bien las mujeres se encuentran masivamente en la fuerza de ventas, ocupan con menos frecuencia cargos profesionales y aún menos cargos ejecutivos.

Al considerar solamente el negocio de tiendas por departamentos, los cuatro grupos reducen sus diferencias de tamaño. A continuación se busca precisar el impacto de las grandes tiendas sobre el consumo nacional y el endeudamiento.

En primer lugar, el número de tiendas y sus metros cuadrados de ventas en el país, su penetración en los centros comerciales así como la expansión de este tipo de oferta hacia las regiones son muy similares. Como se vio en el Cuadro 6, el número

---

de tiendas varía de 25 (Paris) a 36 (Falabella y Ripley) y los metros cuadrados en tiendas son algo más de 190.000 en Falabella, Paris y Ripley, y 110.00 en La Polar.

La reacomodación del espacio de ventas de las grandes tiendas se ha dado a través de su ingreso a los grandes centros comerciales. La primera fue Falabella en 1983 en el Parque Arauco, seguida en 1991 por Almacenes Paris y en 1993 por Ripley en el mismo centro comercial. La Polar llegó al Portal La Reina en el 2002.

El establecimiento de tiendas en regiones ha sido otro proceso que ha extendido este tipo de oferta de consumo al resto del país. Falabella fue la pionera en 1962 con una tienda en Concepción. Le siguió Ripley en 1986, también en Concepción. La Polar abrió una tienda en Rancagua en 1992 y Almacenes Paris en Concepción en 1995. Un recuento al 2007 muestra que el número de tiendas es muy parecido entre ellas, así como su distribución en el país.

**Cuadro 10. Número de tiendas por ciudad y RM,  
Falabella, Paris, Ripley y La Polar**

<b>Ciudad</b>	<b>Falabella</b>	<b>Paris</b>	<b>Ripley</b>	<b>La Polar</b>
Iquique	1		1	1
Antofagasta	1	1	1	1
Calama	1	1	1	
Copiapó	1			1
La Serena	1	1	1	
Coquimbo				1
<b>Santiago (*)</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>14</b>
Los Andes				1
La Calera	1		1	
Viña del Mar	1	1	2	1
Valparaíso	1	1	1	
Quilpue	1			1
Rancagua	1	1	1	1
Curicó	1	1	1	1
Talca	1	1	1	1
Linares				1
Chillán	1	1	1	
Los Angeles	1	1		1
Concepción	1	1	2	1
Talcahuano	1	1	1	1
Temuco	1	2	2	
Valdivia	1		1	1
Osorno	1			1
Puerto Montt	1	1	2	1
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>31</b>
<b>Sin Región Metropolitana</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>17</b>

(\*) Corresponde a locaciones en toda la Región Metropolitana de Santiago.

Fuente: datos tomados de cuadros en Durán y Kremerman, 2007.

Además de las localizaciones dentro de la Región Metropolitana, donde se concentran las tiendas, hay otras 23 ciudades con tiendas. Las elecciones fuera de la Región Metropolitana han sido similares entre las cuatro grandes tiendas: en 9 ciudades están todas presentes y en 8 ciudades hay tres. Las localizaciones de La Polar se diferencian más del resto y responden a su vocación de atender el consumo de la clase media y baja. En la Región Metropolitana está en comunas y ciudades en que no hay ninguna tienda de las otras tres grandes, como San Bernardo, Colina, Quilicura. Otras localizaciones únicas son Coquimbo, Los Andes, Linares.

El impacto de estas localizaciones sobre la población urbana de las ciudades donde se localizan las tiendas es alto en compras y en todo lo que caracteriza al retail financiero. Las tiendas se han adaptado a las realidades locales en su oferta y causan también algún impacto en el empleo del sector y en la competencia del comercio minorista establecido. Es probable que se vaya dando en todo el país un cambio en los hábitos de consumo hacia el estilo de las grandes tiendas.

Todas ellas amplían las posibilidades de consumo de la población otorgando créditos que a la vez fidelizan al consumidor hacia ellas.

La Superintendencia de Bancos e Instituciones financieras controla a 10 emisores y operadores de tarjetas de crédito no bancarias, de los cuales 5 son de los grupos estudiados, dos de ellos de Ripley.

**Cuadro 11. Identificación de la emisión de crédito por los grupos de comercio minorista**

	Falabella	Paris	Ripley	La Polar
Accionista controlador	SACI Falabella	Cencosud S.A.	Ripley Retail Ltda.	Empresas La Polar S.A.
Emisor u operador	Promotora CMR Falabella S.A.	Cencosud Adm. de Tarjetas S.A.	Car S.A. y Com. y Adm. de Tarjeta Extra S.A.	Inversiones SCG S.A.
Tarjeta	CMR Falabella	Paris, Más Paris, Más Easy, Jumbo Más y Tur Bus Card	Ripley y Xtra	Dorada La Polar
Personal del emisor, agosto 2007	1.117 mujeres y 391 hombres	430 mujeres y 155 hombres	CAR: 433 mujeres y 166 hombres	141 mujeres y 32 hombres

*Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. SBIF.*

Las tarjetas más masivamente utilizadas corresponden a las de las tiendas por departamentos. Ellas son utilizadas para una proporción de las compras hechas en las tiendas, que se estimula con descuentos y premios de manera que sea alta. Por información recogida en entrevistas se sabe que el nivel de uso de la tarjeta de crédito es más alto en las tiendas localizadas en sectores de menores ingresos.

La tarjeta es un medio de pago utilizable en las tiendas pero también muy promovida para usarla en los comercios asociados a cada marca. En este sentido, se trata no sólo de un medio de pago que amplía el mercado propio de la tienda, sino también de un instrumento de ganancia financiera.

Las estadísticas del Cuadro 12 corresponden al mes de junio de 2007 para las tarjetas de las tiendas, que incluye el uso de la tarjeta en otras operaciones, no sólo en la tienda.

**Cuadro 12. Estadísticas sobre uso de tarjetas de crédito de las grandes tiendas. Junio 2007**

Nombre tarjeta	CMR Falabella	Paris	Ripley	Dorada La Polar
Tarjetas vigentes (*)	4.090.385	4.592.174	4.276.461	1.911.884
Tarjetas con operaciones en el mes	2.146.215	1.176.259	1.012.168	884.435
Número de operaciones en el mes	7.516.323	1.782.051	2.544.343	3.877.132
Monto operaciones en millones de \$	131.438	81.294	58.317	48.378
Monto líneas de crédito utilizadas en UF	34.876.389	17.326.333	26.700.026	20.134.310
Equivalente en millones de pesos	649.538	322.686	497.261	374.981
% de Tarjetas con operaciones en junio 2007 sobre tarjetas vigentes	52,5	25,6	23,7	46,3
Número de operaciones por tarjeta con operaciones	3,5	1,5	2,5	4,4
Monto promedio por tarjeta con operación, en pesos	17.487	45.618	22.920	12.478

(\*) a junio de 2007, tarjetas de titulares y adicionales

Fuente: datos provenientes de la superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras: [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl)

La población total de Chile estimada a junio de 2007 era de 16,4 millones de personas, de las cuales 11,3 millones serían de 20 años y más, viviendo en áreas urbanas y rurales. Esto da una cobertura de casi una de cada tres personas mayores con tarjeta vigente de una tienda. La suma de todas las tarjetas vigentes, alcanza a 14,9 millones, de manera que una gran parte de la población tiene alguna de estas cuatro tarjetas, y una proporción tiene más de una.

Las tarjetas vigentes son utilizadas en un mes en una proporción del 50% (Falabella y la Polar) y cercanas al 25% (Paris y Ripley), dependiendo de la tienda y sus comercios asociados. El número de operaciones es más de una y hasta 4,4 para La Polar y los montos promedio por operación al mes varían entre \$12.000 y \$45.000 en junio 2007. Estos indicadores confirman un uso muy intensivo de este medio de pago con crédito, con montos de crédito utilizado también muy altos.

La utilización del crédito y la operación de los bancos pertenecientes a estos conglomerados conforman las ganancias financieras generadas en el retail.

En el sistema financiero chileno existen 25 bancos establecidos y operando en el país. De ellos, 20 se consideran como Bancos establecidos en Chile y tres de ellos son de los grupos de retail estudiados: Banco Falabella, Banco Paris y Banco Ripley. Del resto, cuatro son sucursales de bancos extranjeros y uno es un banco estatal.<sup>19</sup>

**Cuadro 13. Datos de los Bancos de Grupos de retail.  
En MM\$ de 2006, millones de pesos**

	Falabella	Paris	Ripley
Sucursales	62	49	41
Colocaciones totales	430.155,4	170.374,0	213.732,0
Créditos de Consumo	345.264,0	166.944,3	175.274,4
Ingresos por intereses y reajustes más comisiones	83.570,1	47.540,7	41.696,8
Se constituyó como sociedad	14-08-1998	28-07-2004	17-05-2002

*Fuente: Memorias de los Bancos en [www.bancofalabella.cl](http://www.bancofalabella.cl) [www.bancoparis.cl](http://www.bancoparis.cl) [www.bancoripley.cl](http://www.bancoripley.cl)*

No hay duda sobre el gran peso que tienen estas corporaciones sobre la economía chilena. Sus decisiones de inversión, su importancia en el empleo nacional y probablemente en el nivel de salarios, su expansión sobre el territorio interno llevando su oferta de consumo y crédito a más población, son reforzadas por su gran importancia en el área financiera de la economía.

El impacto de los cuatro grupos sobre el sistema financiero es muy alto en los rubros de créditos de consumo. Si se compara el nivel de los créditos de consumo de los Bancos, con el monto de las operaciones mensuales con tarjeta de crédito, y con el

<sup>19</sup> Fuente: [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl), marzo 2008.

---

equivalente en millones de pesos de las líneas de crédito de las tarjetas, utilizadas a junio de 2007, se aprecia la gran importancia del retail financiero sobre el consumo de las personas en Chile, considerando solamente las tarjetas utilizadas masivamente de las grandes tiendas de los cuatro grupos seleccionados.

La cantidad de información que tienen estos cuatro grupos sobre el comportamiento del consumidor chileno aumenta su influencia en el mercado. Hay fenómenos no dimensionados como el endeudamiento de su propio personal, o el riesgo que corren las personas de no poder pagar y caer en DICOM, lo que impide su ingreso a una gran mayoría de empleos asalariados.

---

---

## IV. LA PROPIEDAD SE ORGANIZA CORPORATIVAMENTE

### **Fortunas familiares en el comercio, ayer y hoy**

Los cuatro grupos estudiados se originan en negocios familiares muy antiguos y tres de ellos, Falabella, Cencosud que incluye Paris, y Ripley conservan el carácter familiar en su propiedad.

Esta se organiza en sociedades de inversión propietarias de un conjunto de empresas reunidas en forma corporativa. Para el funcionamiento corporativo existe una empresa matriz, propietaria de otras, que vela por el funcionamiento y desarrollo coherente del conjunto de empresas del grupo.

El patrón general para concentrar y mantener la propiedad familiar es la existencia de sociedades de inversión constituidas como sociedades anónimas cerradas o limitadas, propietarias de una fracción importante de los activos del conjunto del grupo empresarial respectivo. Pertenecen a diversos miembros y conjuntos de miembros del o los grupos familiares propietarios.

#### *Falabella S.A.C.I.*

Es una Sociedad Anónima abierta inscrita en el Registro de Valores bajo el N° 582, que se constituyó como Sociedad Anónima el 19 de marzo de 1937 y que hoy día, 70 años después, es una sociedad por acciones controlada por grupos de accionistas que al 31 de diciembre de 2006 tenían el 87% de las acciones del capital social. Estos grupos suscribieron en julio de 2003 un acuerdo marco de actuación conjunta.

Los grupos propietarios son: a) Auguri, Corso Bethia y Soc. Hermanas Solari Falabella., grupo de la familia Falabella y Solari; b) Grupo Dersa, de la familia Del Río; c) Grupo San Vitto, en el que participa la familia Solari; d) Grupo Liguria, de la familia Cuneo y Solari, y e) Grupo Amalfi cuyas sociedades son controladas por Sergio Cardone Solari. Todos ellos son ramas de las familias Falabella y Del Río. Según datos de la Superintendencia de Valores, las ramas familiares relacionadas con Falabella más la familia Del Río son propietarias del 87,74% del conglomerado en diciembre de 2006.

Durán y Kremerman, op. cit., incluyen en su informe un detallado estudio sobre las relaciones familiares de Falabella, que permite entender la estructura de los grupos de inversión que concurren a este negocio.

---

### **Historia de Falabella**

En 1889 Salvatore Falabella abre la primera sastrería del país. En 1937 se une Alberto Solari a la Compañía, casado con Eliana Falabella, nieta de Salvatore Falabella. Las tiendas por departamento empiezan en 1958, como continuación del negocio familiar. En 1980 se inicia, vinculado a ellas, el negocio de las tarjetas de crédito CMR.

En 1990 Falabella ingresa al rubro de centros comerciales con el 50% de participación en el Mall Plaza. Posteriormente, en 1993 hace sus primeras inversiones en retail en Argentina y en 1995 en Perú. En 1997 ingresa al negocio de tiendas de mejoramiento del hogar asociándose con Home Depot Chile. También agrega a sus actividades Viajes y Seguros. En 1998 crea el Banco Falabella. La línea de mejoramiento del hogar continúa con la compra total Home Depot en el 2001, convirtiéndose en Home Store y en el 2003 se fusiona con Sodimac<sup>20</sup>.

Paralelamente, ingresa al negocio de supermercados e hipermercados: en el 2002 con los Hipermercados Tottus en Perú, en el 2004 adquiriendo el 88% de la cadena de supermercados San Francisco en Chile. En los años 2005 y 2006 realiza inversiones en Colombia, a través de Sodimac y abriendo tiendas por departamentos y retail financiero (CMR).

### *Cencosud S.A.*

Es una sociedad anónima constituida el 10 de noviembre de 1978, cuyo giro es de inversiones y supermercados. Fue inscrita en el Registro de Valores el 21 de agosto de 2001.

El controlador de los socios es Horst Paulmann Kemna que posee el 65,1608% de la propiedad del emisor, personalmente y a través de su cónyuge, parientes y las sociedades Inversiones Quinchamáli Ltda., Inversiones Latadía Ltda., e Inversiones Tano Ltda., también controladas por él. El resto de las acciones pertenecen a accionistas minoritarios, entre los que participan varios fondos de pensiones.

Las historias de Cencosud y de Almacenes Paris caminan paralelamente hasta la fecha de su fusión.

---

<sup>20</sup> El 17 de octubre de 2003 se aprobó en la Junta General de Accionistas la fusión, por incorporación de inversiones Sodimac S.A. (modificación del número de acciones).

### **Historia de Cencosud**

Cencosud se origina en un negocio de la familia Paulmann en el año 1952: el restaurante Las Brisas en Temuco. En 1976 inaugura el primer hipermercado Jumbo y en 1982 el primer Jumbo en Argentina.

Paralelamente, Cencosud abarca la construcción y administración de centros comerciales. En Argentina se inicia en 1982 con la inauguración del primer shopping center, Jumbo Centro Comercial. En 1988 inaugura Unicenter. En Chile inaugura el Mall Alto Las Condes en 1993.

En 1993 abre la nueva área de venta de productos y materiales para el mejoramiento del hogar, con locales Easy, en Argentina y en Chile. En Argentina sigue abriendo nuevos centros comerciales: Lomas Center en 1993, San Martín Factory en 1994, Centro Comercial Palermo en 1996, Plaza Oeste Shopping en 1997 y entre 1997 y 2001 comienzan a operar los centros comerciales Quilmes Factory, Las Palmas del Pinar y El Portal de Escobar, el Portal Patagonia en provincias, el Portal Los Andes. En 2004 inaugura Portal del Rosario.

En Chile inaugura el Nuevo Centro Rancagua en el 2000 y desarrolla un negocio de entretenimiento en malls, Aventura Center, en ambos países en el 2001. En el 2002 agrega 7 locales a su cadena de homecenters, por compra de Proterra. En el 2003 inaugura Florida Center y Portal La Dehesa.

### **Historia de Paris**

Almacenes Paris tiene un siglo en el negocio del retail. Su origen se remonta al año 1900, cuando José María Couso abrió en Santiago una tienda de muebles llamada Paris, con sólo 5 empleados. Llegó a ser una tienda por departamento con el vestuario como su rubro principal. Couso vendió el negocio en 1910 a su yerno, Antonio Gálmez, familia que lo conservó durante todo el siglo.

En plena crisis económica en 1983, Almacenes Paris es la primera tienda por departamentos que abre una sucursal fuera del centro de Santiago, en Plaza Lyon. En 1991 abre tiendas en dos centros comerciales de Santiago: Parque Arauco y Plaza Vespucio. En 1994 abre otra en el Mall Plaza Oeste y en 1996 se instala con una tienda en Concepción, en el Mall Plaza del Trébol.

En 1996 había llegado a ser la segunda cadena de tiendas por departamento, después de Falabella, y vendió el 30% de sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago, a alrededor de 1.000 inversores. Ya era un holding con más de doce compañías subsidiarias y siete tiendas por departamentos. Además era una sociedad con inversiones inmobiliarias parciales en Plaza del Trébol y Plaza Oeste e intereses en otros mall en formación. También compró el 50% de Tecnópolis, cadena de tiendas de computación.

Continuando con su campaña de crecimiento, compró en 1998 los activos en Chile de J.C.Penney Company Inc<sup>21</sup> : una tienda en el Mall Parque Arauco y otra en el Mall Alto Las Condes. Tenía planes para abrir más tiendas y firmó un acuerdo con El Corte Inglés de España para ofrecer servicios de viajes y turismo.

Almacenes Paris fue la primera tienda por departamentos con tarjeta de crédito propia, con 1,3 millones emitidas en 1998. Abrió Paris Express, una tienda virtual para comprar por internet, con tal éxito que en el 2002 hacía un tercio de sus ventas en línea.

En el año 2000 celebra sus cien años encargando un nuevo edificio corporativo, la Torre Paris. La sociedad tenía 14 tiendas y alrededor de 10.000 empleados directos e indirectos. Durante el 2002 continuó abriendo tiendas en Calama, Los Ángeles y Talca.

A fines del 2002 Almacenes Paris estaba quedando más atrás que sus competidores y el precio de sus acciones bajó. Se encargó a McKinsey&Co. un plan estratégico quinquenal. La cadena se reorganizó estableciendo cuatro áreas independientes, una para el retail, para la industria, los negocios inmobiliarios y los servicios financieros.

<sup>21</sup> J.C. Penny Company Inc. había llegado a Chile en 1995 y debió retirarse en 1998.

En el 2002 se consolida como el segundo operador de supermercados en Chile al comprar la cadena Santa Isabel, en el 2004 adquiere las cadenas Las Brisas y Montecarlo y en el 2006 las cadenas Economax e Infante. En Argentina adquiere la cadena Disco de supermercados.

En el área financiera empieza en el 2003 con la tarjeta Jumbo Más y en el 2004 abre su propiedad a la bolsa.

En el año 2005 compra las Empresas Almacenes Paris S.A. y entra al negocio de las grandes tiendas por departamentos, seguros, bancario y viajes. A través de Paris S.A. se adquieren las tiendas de vestuario Foster, que incluye las marcas JJO y Marítimo, reforzando el segmento de ropa para jóvenes.

En el 2003 el nuevo Banco Paris estableció una alianza con el Banco Santander Chile, que le permitió usar más de 40 oficinas dedicadas a los servicios financieros, a través de la división Santiago Express, transferida al Banco Paris.

A fines del 2003, Almacenes Paris pasaba al tercer lugar del retail en Chile, detrás de Ripley. En agosto del 2004 la familia Gálmez vendió el 52,4% de su participación a Inmobiliaria e Inversiones Aconcagua S.A. Esta compañía de inversiones estaba compuesta por Quiñenco S.A., holding del grupo Luksic; Consorcio Nacional de Seguros S.A., grupo de seguros y Jorge Gálmez, el mayor accionista individual de Almacenes Paris, quien llegó ser Presidente de la compañía en la nueva etapa.

Jorge Gálmez, que tenía el 27% de las acciones, aceptó vender su parte a Cencosud S.A. y este holding ofreció comprar a los socios restantes. Después de contraofertas de los socios y alza de la oferta de Paulmann (Cencosud) el acuerdo alcanzado en marzo de 2005 fue que este pagaría el 72,67% de Almacenes Paris, igualando una acción de su stock por cada 1,1144 acciones de Almacenes Paris. Además compraría cada acción del restante 27,33% a los socios de Paris. De esta manera, Almacenes Paris dejaría de ser una sociedad anónima abierta para ser una subsidiaria de Cencosud.<sup>22</sup>

### *Ripley Corp S.A.*

Es una sociedad anónima abierta que se transa en la bolsa desde el año 2005. La familia Calderón es fundadora y actualmente propietaria del 85% de Ripley Corp S.A., a través de la sociedad Inversiones R. Limitada, compañía en comandita por acciones de los hermanos Alberto y Marcelo (Maxo) Calderón Crispín. El resto de las acciones está en manos de algunas AFP y de Corredores de la Bolsa. La familia es menos extendida que en los casos de Falabella y Cencosud y la sociedad de inversiones es una sola.

Aunque Ripley Corp S.A. es propiedad por partes iguales de ambos hermanos Calderón, Marcelo Calderón es propietario único de otro grupo de Multitiendas, de marca Johnsons, que aumenta el poder económico y empresarial de la familia.

<sup>22</sup> Fuente: Funding Universe Company Histories.

---

### **Historia de Ripley**

El origen de esta empresa data de 1956, cuando se inaugura la tienda de confección y venta al por menor de ropa masculina, Calderón Confecciones. En 1964 se inaugura la primera tienda Ripley y en 1978 se crea la razón social Comercial Eccsa S.A. (Establecimientos Calderón Confecciones S.A.) que agrupó las tiendas existentes, dejando la actividad de confección en Calderón Confecciones.

En 1993 se inaugura la Tienda por Departamentos Ripley Parque Arauco, cambiando la imagen con un exitoso reposicionamiento. En 1997 se inaugura la primera tienda en Lima, Perú y se crea la empresa CAR S.A. para administrar el negocio del crédito y los servicios a los clientes. En 1999 se autoriza en Perú la operación de Financiera Cordillera (Financor) que ofrece tarjetas de crédito a los clientes de Ripley. En el año 2000 comienza a operar la Corredora de Seguros Ripley y en 2002 el Banco Ripley y la alianza Lan-Ripley para el negocio de viajes.

Durante su historia la familia Calderón mantiene el control mayoritario del negocio y lo diversifica, tanto en los rubros que abarca como en su inversión fuera del país y en el número de filiales directas e indirectas que van formando el holding. En el año 2005 se da una estructura corporativa y lanza su apertura bursátil de un 15% de la propiedad final.

### *Empresas La Polar S.A.*

Es una sociedad anónima abierta que se transa en la bolsa desde el año 2003. En octubre del año 2006, Southern Cross Group, que la había comprado en 1999, vendió su paquete accionario mediante subasta pública en la Bolsa de Valores de Santiago. Como resultado de ello, La Polar es un holding en que la propiedad no está tan concentrada como en los anteriores, y no obedece a una saga familiar. La Polar S.A. no tiene controlador. En junio de 2007, los accionistas mayoritarios son el Citibank N.A. Agencia en Chile, por cuenta de terceros, Capítulo XIV, con el 18,36% y Larrain Vial S.A. Corredora de Bolsa con el 15,97%. Diversas AFP son propietarias del 25% de las acciones. La familia Bemberg junto con otros ejecutivos de la empresa son dueños del 17% de las acciones.

---

### **Historia de La Polar**

La primera tienda llamada La Polar fue una sastrería inaugurada en 1920. En 1953 fue comprada por León Paz Tchimino, transformándola en multi tienda con mayor variedad de artículos. En los 90 se inició un proceso de crecimiento con apertura de nuevas salas de venta en Santiago y en Regiones. Entre diciembre de 1998 y enero de 1999 tuvo una significativa reducción de las ventas y Southern Cross Group tomó el control de la Compañía adquiriendo el 100% de los activos fijos y las marcas. Aumentó sucesivamente el capital hasta agregar US\$ 30 millones, renovó la administración superior y se relanzó comercialmente la Compañía como Comercial Siglo XXI S.A., constituida en noviembre de 1998.

Entre 1999 y 2005 La Polar desarrolló un plan de expansión con apertura de nuevos locales, apertura a la bolsa a mediados de 2003 y aumento de capital en US\$ 32 millones. En agosto del 2003 fue inscrita en el registro de valores de la Superintendencia de Valores y Seguros y en mayo del 2005 se modificó la razón social de Comercial Siglo XXI S.A. a Empresas La Polar S.A.

Durante el 2006 continuó su crecimiento, abrió y remodeló tiendas, se incorporaron marcas internacionales como: Body Glove, Kappa, Bratz, Azzaro y Beverly Hill Polo Club. Financieramente continuó su fortalecimiento colocando en el Mercado un tercer bono securitizado que reportó ingresos por MUS\$ 56.000, con un plan de expansión y un aumento de capital aprobado por la Junta de Accionistas.

### **La corporación, visión estratégica de matrices y filiales**

Los grupos se conforman en base a la propiedad y además se organizan corporativamente para la administración del conjunto de sociedades. En la legislación chilena, las filiales son definidas como empresas del grupo cuya matriz tiene el 50% o más del capital. En cada grupo se identifica una empresa matriz que ejerce la administración corporativa del conjunto de negocios y consolida las ganancias de las filiales desde el punto de vista contable y patrimonial. Las diversas actividades son llevadas a cabo por distintas empresas, filiales y coligadas, que concurren y aportan a la ganancia final del grupo. La organización en empresas diferentes tiende a responder a la funcionalidad de los negocios, pero no solamente a ella. Los modelos seguidos por cada grupo difieren, pero también se modifican en el tiempo, especialmente cuando hay de por medio compras y fusiones de importancia o que agregan una nueva línea de negocios al grupo.

La distribución del personal entre la matriz y las filiales difiere según el tipo de conglomerado. En Cencosud y Falabella, la mayor parte del personal se desempeña en las filiales en tanto el personal en las matrices respectivas es poco y muy profesionalizado. En La Polar, la matriz es la más importante empleadora y el personal de las filiales apoya otras funciones. Para Ripley no se encontró información comparable.

---

**Cuadro 14. Personal 2006 en Matriz y Filiales**

Tipo de Personal	Matriz	Filiales	Total
Cencosud	587	70.296	70.883
Falabella	671	48.836	49.507
La Polar	4.401	1.940	6.341

*Fuente: Memorias 2006.*

De la misma manera, hay diferencias entre los conglomerados en el origen de la generación de utilidades. Los diversos negocios aportan utilidades diferentes, que se consolidan en las matrices. En el año 2006, para el grupo Falabella, la mayor parte de las utilidades se dio en el retail financiero y, en segundo lugar, en el negocio de mejoramiento del hogar; para Cencosud, en el área de supermercados y en la administración de tarjetas, ocupando el siguiente lugar el conjunto de negocios en el exterior; para el grupo Ripley, en las actividades de tiendas y tarjetas de crédito en Chile, y para La Polar en las áreas de otorgamiento de créditos y su administración.

Como se señaló en la introducción, el problema para la fiscalización laboral y económica de las empresas es distinguir cuándo la división de los negocios en varias empresas responde a la funcionalidad para operar (como en el caso de los bancos) y cuándo se trata de obtener ventajas en relación con las obligaciones laborales, la constitución de sindicatos o el reparto de utilidades.

Los grupos han optado por diferentes soluciones. Los dos más grandes, y al mismo tiempo con mayor diversidad de negocios, Falabella y Cencosud, tienen una administración corporativa compleja, que maneja transversalmente todos los negocios, pero el grado de autonomía de las grandes tiendas dentro del conjunto es alto.

En el caso de Falabella, cada tienda constituye una razón social. Las tiendas contratan y administran su personal pero la venta de los productos se contabiliza centralmente. Hay separación entre la explotación y la administración del negocio (Durán y Kremerman, 2007).

El “mundo Paris” en Cencosud mantiene la identidad de las tiendas, que en la empresa de origen eran firmas con roles diferentes. En Cencosud se han reagrupado geográficamente, reduciendo el número de sociedades. Se advierten claras directivas centralizadas en una administración “Paris”, inserta en la corporación Cencosud.

---

También aquí se separa la explotación y la administración, ya que las tres sociedades de las cuales dependen las tiendas contratan su personal, pero la venta se hace por la empresa Paris S.A.

Ripley y La Polar, también con su administración corporativa, tienen soluciones totalmente diferentes entre ellas para la administración de las tiendas. En Ripley, como en Falabella, cada tienda es una sociedad diferente, con pocas excepciones. En La Polar, en cambio, es la empresa matriz la que lleva el negocio de la venta al por menor, contratando el personal y vendiendo por la misma sociedad. Las tiendas no son sociedades, son locales de la empresa matriz, con una sola razón social.

Los Bancos de las grandes tiendas siempre son sociedades que no consolidan sus cuentas con la matriz, según la Ley de Bancos. Las corredoras de Seguros son filiales en todos los casos. Para otras actividades relacionadas con las tiendas, como la administración de las tarjetas de crédito, o la producción de bienes para la tienda, hay filiales definidas funcionalmente en cada uno de los grupos.

Las actividades en el exterior tienen sus propias filiales, que consolidan con una sociedad en Chile perteneciente al grupo respectivo.

A continuación se describen los diferentes modelos en términos de su organización en filiales, el lugar que ocupan las grandes tiendas en el grupo y el de los locales de venta dentro del rubro de las grandes tiendas, el tipo de gestión corporativa que aplican y algunos antecedentes sobre la centralización o descentralización de decisiones que atañen a la administración del personal. Los antecedentes se han recopilado de las memorias y directamente de entrevistas a directivos de tres de los cuatro grupos seleccionados.

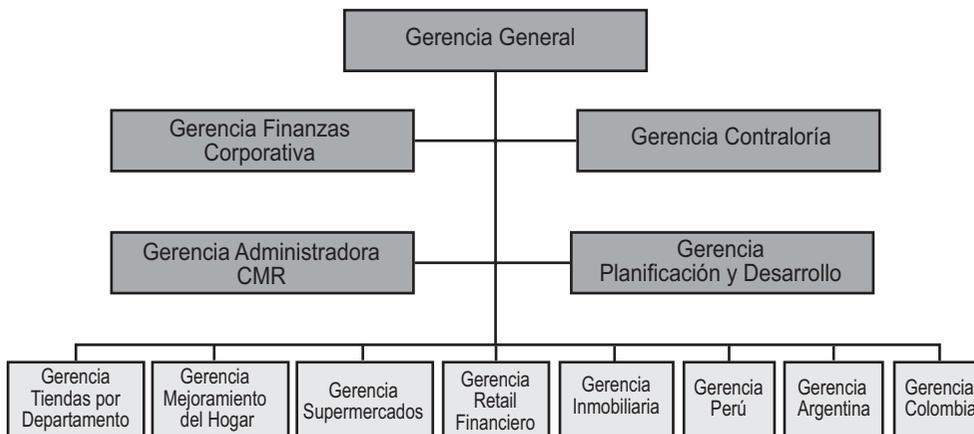
#### *Modelo de filiales y de gestión de Falabella*

El grupo Falabella tiene, desde el 2005, una estructura corporativa para la administración del creciente número de empresas, que permite “cubrir todos los negocios con una sola mirada”, como lo dice la Memoria 2006.

La estructura corporativa se organiza para administrar tanto las funciones como las áreas geográficas del grupo. La S.A.C.I. Falabella tiene un Directorio compuesto por un Presidente, Vicepresidente y 7 Directores, de los cuales uno es mujer.

---

## Organigrama del Holding Falabella en diciembre 2006



Fuente: Memoria Falabella, 2006.

En la parte superior del organigrama están las Gerencias que administran el conjunto de la SACI Falabella, en todos sus rubros y áreas geográficas, organizadas por funciones. Forman parte de ella el Gerente General Corporativo; Gerente de Negocios Corporativo; Gerente de Finanzas Corporativo; Gerente Contralor Corporativo; Gerente de Planificación y Desarrollo Corporativo; Gerente de Sistemas Corporativo.

En el segundo nivel del organigrama se encuentran las gerencias para Chile y para el exterior, separadas por tipo de negocio. De la Gerencia de Retail Financiero dependen los gerentes generales de CMR (Tarjeta de Crédito Falabella), banco, seguros, viajes, además de los Gerentes Generales de CMR Perú, Argentina y Colombia. En la Gerencia Inmobiliaria se encuentra el Gerente General Sociedad de Rentas Falabella (Locales, Centros y Malls) y Falabella Internacional: Country Manager de Argentina, Perú y Colombia.

En cuanto a la estructura de la propiedad, existen nueve filiales directas de Falabella S.A.C.I. con las que el holding lleva a cabo sus numerosos negocios a través de las consiguientes ramificaciones en empresas filiales de filiales y coligadas. Tiene el 99% y más de la propiedad de sus filiales, que se constituyen como sociedades anónimas cerradas o de responsabilidad limitada. Estas nueve filiales tienen a su vez otras filiales que consolidan sus utilidades con ellas. De esta manera aumenta la cantidad de empresas que son parte del holding. El Banco Falabella es una de las

---

nueve filiales pero, por ser una institución bancaria sometida a otro tipo de legislación, no se incluyen sus utilidades en la consolidación de la matriz Falabella S.A.C.I.

Las filiales que son cabeza de negocios son:

1. Venser Ltda. Ventas y Servicios Generales Ltda. Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (SCRL). Es la filial principal de la cual dependen sociedades que operan supermercados y tiendas por departamentos, y es propietaria de filiales que operan con CMR, viajes y otros servicios.
2. Home Trading S.A. cerrada. De ella dependen las filiales que desarrollan el negocio de mejoramiento del hogar y algunos servicios relacionados.
3. Promotora CMR Falabella S.A. Administra la tarjeta de crédito CMR y es recaudadora de los pagos.
4. Manufactura de Vestuarios Mavesa Ltda., SCRL. Vende productos de confección a la Matriz.
5. Banco Falabella S.A. Operaciones de créditos de consumo.
6. Desarrollos Inmobiliarios S.A. cerrada que, a través de su filial Sociedad de Rentas Falabella S.A. efectúa transacciones de arrendamiento de locales con la matriz y participa en sociedades inmobiliarias.
7. Inverfal S.A. cerrada, de la que dependen las inversiones en Perú y Colombia.
8. Serva Ltda. Servicios y Administraciones Generales, SCRL, es la sociedad cabeza de las inversiones en Argentina.
9. Falabella Sucursal Uruguay S.A. Es una extensión de la matriz, pero no existen relaciones comerciales con ella.

Las propiedades en Chile se organizan en las primeras seis filiales de la lista anterior. Corresponden a los grandes negocios: tiendas por departamento, supermercados, tiendas de mejoramiento del hogar, retail financiero, negocio inmobiliario, más un tipo de negocio no mencionado anteriormente y que forma parte de la cadena de ventas en las grandes tiendas: la confección de vestuario a través de la filial Mavesa.

En Perú, Inversiones Falabella Perú S.A., filial de Inverfal S.A., tiene filiales que desarrollan los negocios de tiendas por departamento: CMR tarjeta de crédito, hipermercados Tottus, Sodimac o mejoramiento del hogar, corredores de seguros,

---

viajes, e inversiones inmobiliarias en centros comerciales. En Colombia, Inversiones de Colombia S.A., filial de Inverfal S.A. tiene filiales que desarrollan los negocios de tiendas por departamento, CMR tarjeta de crédito, corredores de seguros, viajes, e inversiones inmobiliarias en centros comerciales. En Argentina, Inversiones Falabella Argentina S.A., filial de Serva Ltda. tiene filiales con negocios de tiendas por departamento, CMR tarjeta de crédito, viajes e inversiones inmobiliarias.

Un aspecto discutible es la cantidad de razones sociales que son de propiedad del grupo y su relación con la funcionalidad productiva o con la generación y traspaso de ganancias entre filiales, o con las obligaciones laborales. En junio de 2007 estaban registradas en la Superintendencia de Valores y Seguros 131 sociedades que consolidan con Falabella, 94 de las cuales operan en Chile y 37 están inscritas fuera de Chile <sup>23</sup>.

Respecto a las tiendas que operan en Chile, en las que trabaja la mayor parte del personal, cada una de ellas tiene una razón social y RUT diferente para contratar al personal, con la excepción de una en Santiago y dos en regiones, que comparten la misma razón social. Como dice el informe Durán y Kremmerman: “*El modelo Falabella basa su organización laboral en la separación explícita entre la explotación y la administración del negocio. De este modo, la empresa tiene razones sociales para contratar a sus trabajadores y trabajadoras y una razón social para vender comercialmente los productos (S.A.C.I. Falabella). ... los trabajadores y trabajadoras hablan de una especie de **Subcontratación Oculta** dentro de Falabella, en la medida que cada razón social vinculada a las distintas tiendas finalmente derivan sus ventas a la razón social madre S.A.C.I. Falabella*”.

En síntesis, el grupo conecta todos sus negocios a través de filiales, que a su vez tienen otras filiales, en general correspondiendo a los diversos tipos de negocios que desarrolla. En cada uno de ellos hay relaciones funcionales de provisión de servicios o de productos, por medio de operaciones comerciales entre ellas, estrechamente ligadas funcionalmente. En este caso, la propiedad común y mayoritaria de un grupo familiar da el sentido estratégico al conglomerado.

#### *Modelo de filiales y de gestión de Cencosud*

El modelo de Cencosud está marcado por su reciente iniciación en el negocio de tiendas por departamento en noviembre de 2005, a partir de su fusión con Almacenes

---

<sup>23</sup> Superintendencia de Valores y Seguros, Junio 2007. En Durán y Kremmerman, 2007.

Paris S.A. El conglomerado tenía una amplia estructura corporativa y de propiedad de muchas empresas, en la cual se agregan dos nuevas divisiones: Tiendas por Departamento, con la marca Paris, y Retail Financiero, que incorpora los negocios de tarjetas de crédito, banco, viajes y seguros. Las empresas del grupo Paris tenían una estructura de relaciones funcionales propia que durante el año 2006 se fue integrando al grupo Cencosud en diferentes áreas.

La administración de Cencosud se ejerce por un Directorio compuesto por nueve miembros elegidos por la Junta de Accionistas. El Directorio designa una Gerencia General que coordina las diferentes áreas de negocios de la compañía. Dada la concentración de la propiedad existente, no es sorprendente que el Presidente del Directorio sea a la vez el accionista mayoritario y controlador de la compañía, Horst Paulmann Kemna, que tres Directores sean de la familia Paulmann y que uno sea Jorge Gálmez Puig, familia originalmente propietaria de Almacenes Paris.

*“Cada una de las áreas de negocio de Cencosud posee su propia Gerencia tanto para Chile como para Argentina. Adicionalmente, las gerencias de Control de Gestión, Finanzas, Sistemas, Recursos Humanos, Auditoría, Asuntos Legales y Planificación, operan como servicios de soporte transversal para todas las unidades de negocios”.* Cencosud, Memoria 2006. Ninguna de las 16 gerencias es ocupada por una mujer.

**Las gerencias de las áreas de negocio son:**

Gerencias Chile	Gerencias Argentina
Gerente División Supermercados	Gerente División Supermercados
Gerente División Homecenters	Gerente División Homecenters
Gerente División Inmobiliaria	Gerente División Inmobiliaria
Gerente División Tiendas por Departamento	
Gerente División Retail Financiero	

La División de Tiendas por Departamento en Chile fue creada en marzo del año 2005 y se consolidó durante el 2006, conformada por las tiendas Paris y las filiales Nordik S.A. y Umbrale S.A., productoras de muebles y vestuario respectivamente. Durante el año 2007 continuaron las modificaciones en la estructura societaria del “mundo Paris” dentro de Cencosud. La más importante ha ocurrido en las Tiendas Paris, reduciendo la cantidad de razones sociales que correspondían a cada tienda Paris, para agruparlas sólo en cinco correspondientes a la central y grandes áreas geográficas: Paris S.A., Paris Administradora Norte, Paris Administradora Centro,

---

Paris Administradora Sur y Logística y Distribución Paris, que da servicios a todas las tiendas. Estas razones sociales son las que contratan el personal que trabaja en las tiendas, lo que facilita la movilidad laboral entre ellas. El fundamento de la reorganización, expresado por un gerente, es que las tiendas responden a realidades diferentes según la geografía del país.

Por otra parte, el conjunto de sociedades productoras de vestuario, filiales de Paris S.A., se fusionaron en Eurofashion S.A. (antes Umbrale S.A. y Comercializadora Foster Ltda.) y se vendió Nordik S.A., la filial de fabricación de muebles.

En síntesis, y hasta el momento, las razones sociales Paris se redujeron de 31 a 6. Como expresan Durán y Kremerman, (2007)... *el “modelo Paris” ha separado la explotación y la administración del negocio. De este modo, la empresa ha utilizado distintas razones sociales para contratar a sus trabajadores y trabajadoras y para vender comercialmente los productos (Paris S.A.).*

La División Retail Financiero de Cencosud también nació por la compra de Empresas Paris, integrando los seguros, viajes, banco y tarjeta de crédito. Se consolidó en el 2006 la integración de la tarjeta de Jumbo y la de Paris desde el punto de vista de la estructura, el personal y la propuesta comercial. En la reorganización, el retail financiero pasó a ser esta nueva división de Cencosud, perdiendo su identificación con el mundo Paris de las tiendas. El Banco Paris, que también llegó con el grupo Paris, se integró vinculando su oferta a los clientes de Cencosud S.A., mediante nuevas sucursales adyacentes a tiendas y supermercados, que llegaron a 49 a lo largo del país. En suma, en el proceso de integración de las empresas Paris, las áreas de apoyo a la gestión de la tienda pasaron a formar parte de sus equivalentes en Cencosud S.A. La tarjeta de crédito Paris y la venta de seguros comenzaron a operar en todos los formatos del conglomerado y también se integró el área de desarrollo inmobiliario.

Paris se mantiene como una unidad independiente, pero inserta en Cencosud. Inversiones Paris S.A. es la empresa de Cencosud desde donde se ramifican otras filiales que componen el negocio de retail en grandes tiendas y sus derivados en Chile, con la excepción de Banco Paris S.A. e Inversiones Beta Ltda., que son filiales directas de Cencosud.

Durante el año 2006 se creó la Gerencia de Nuevos Negocios, que da asesoría financiera y crediticia al Grupo Cencosud.

Desde el punto de vista de la integración del personal de Paris a Cencosud, hubo acciones transversales de la Gerencia de Recursos Humanos Corporativa en materia de gestión de clima organizacional, desempeño, oportunidades de desarrollo y comunicación interna. En marzo abril de 2006 se realizó un estudio de clima laboral en todas las empresas del grupo que abordó a 43.025 personas, en Chile y en Argentina.

Las tiendas Paris bajo la administración de Cencosud, agrupadas como se señaló, reciben sus directrices directamente de Paris S.A., que es parte del holding y que, a su vez, recibe directrices corporativas en las áreas de gestión, financieras, de sistemas, de recursos humanos, auditoría, asuntos legales y planificación.

*Modelo de filiales y de gestión de Ripley*

El grupo Ripley Corp. S.A. tiene un Directorio, con Presidente, Vicepresidente y cinco directores, todos hombres. El presidente y dos directores son de la familia Calderón.

La estructura corporativa es similar en sus detalles a la de una gran empresa, con un conjunto de 31 ejecutivos de nivel gerencial alto, 4 de ellos en Perú (Memoria Ripley 2006). Como se expuso, el negocio de Ripley se limita a las grandes tiendas, las variedades del retail financiero y los negocios inmobiliarios, además de los negocios de los mismos rubros en Perú.

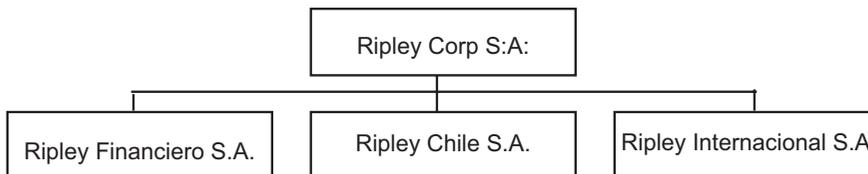
Gerente General Ripley Corp. S.A.				
Gerente Corporativo de Administración y Finanzas	Vicepresidente de Negocios Financieros	Vicepresidente de Retail	Vicepresidente Corporativo	Director Ejecutivo Ripley Perú
Gerencias de: Finanzas; Planificación y Control; Desarrollo; Eficiencia y Control	Gerencias de: Riesgo y Cobranzas; Tarjeta Ripley; Banco Ripley; Corredora de seguros Ripley; Tarjeta Extra	Gerencias de: Comercial; Logística; Planificación y reposición de Mercadería; Sucursales; Store Planning; Six sigma; Marketing	Gerencias de: Recursos Humanos; Estudios; Eficiencia Operacional; Ripley Express	Gerencias de: Tiendas por Departamento Ripley en Perú; Tiendas Max; Finanzas

---

Esta estructura corporativa se aplica al conjunto de la matriz y sus filiales, que en el caso de Ripley componen una red de numerosas razones sociales separadas. Como producto de la atomización de empresas Ripley, el conglomerado posee 73 razones sociales que consolidan sus resultados con Ripley Corp. S.A., 16 de ellas operan fuera de Chile y las restantes 57 en el país (Durán y Kremerman, 2007).

Esta red está encabezada por la empresa matriz Ripley Corp. S.A. con sus tres filiales que se ocupan de los negocios de retail en Chile, fuera de Chile y del retail financiero respectivamente. A su vez, estas filiales son propietarias de otras empresas, también filiales del grupo Ripley. La participación de Ripley Corp. S.A. en la propiedad de las sociedades anónimas y de las sociedades limitadas es superior al 99%.

### **Primer nivel de filialización de Ripley Corp S.A.**



La estructura de filiales para el año 2006 es una instantánea que sufre constantes modificaciones y ampliaciones, dinámica a la que están sometidas estas sociedades con un grado de control corporativo muy alto.

Ripley Chile S.A.<sup>24</sup> es la filial propietaria, a través de Ripley Retail Ltda. de los grupos de empresas con distintas razones sociales que se ocupan de las tres grandes áreas de negocios en Chile: grandes tiendas, negocios financieros y negocios inmobiliarios. La modalidad de administración de Ripley consiste en que cada tienda es una empresa distinta con su propia razón social y RUT. La distinción de las tiendas como empresas con razón social propia no responde a una funcionalidad diferente, aunque un gerente de Ripley entrevistado afirma que es necesario, porque cada tienda enfrenta mercados y condiciones diferentes: son diferentes las ciudades donde se localizan, y en las ciudades más grandes, el estrato social al que se enfocan, e incluso la experiencia empresarial con que cuentan en cada lugar. El resultado es que Ripley no separa la explotación y la administración del negocio: las mismas razones sociales que contratan a los trabajadores venden comercialmente los productos.

---

<sup>24</sup> En el curso del año 2007 se transforma en Ripley Retail Limitada.

---

Otras filiales del área financiera son empresas diferenciadas por las funciones que cumplen en la administración de la tarjeta de crédito, las cobranzas, los seguros, las propiedades inmobiliarias. Por ejemplo, *“la filial CAR es la encargada de la administración de la Tarjeta Ripley y reconoce como ingresos los intereses de las ventas a crédito. Las cobranzas son realizadas a través de la filial Payback, sin embargo, para aquellos créditos en que no ha sido posible su recuperación en instancias prejudiciales, la cobranza es traspasada a empresas externas especializadas”*, Durán y Kremerman, 2007.

Ripley Financiero S.A. es la filial propietaria de Banco Ripley y de Banripley Corredora de Seguros. Ripley Internacional tiene cuatro filiales de Inversiones y las tiendas y la financiera localizadas en Perú dependen de Inversiones en Tiendas por Departamento Perú S.A.

Las políticas generales se definen a nivel de Ripley Corp. S.A. para Chile y para Perú. El gerente de Perú es responsable de su aplicación allí. Las directrices van bajando por los diversos niveles de la pirámide organizacional, que es diferente de la de propiedad de las empresas. Las directrices corporativas se generan en Ripley Corp. S.A., para todos los aspectos del funcionamiento de los negocios y cada gerente aplica directrices en las políticas comerciales, de recursos humanos y otras de la corporación.

En las tiendas Ripley, cada una con su razón social diferente, la máxima autoridad es el Gerente de Tienda, que depende de la Vicepresidencia de Retail de Ripley. Algunas tiendas del centro de Santiago dependen de ECCSA: Establecimientos Confecciones Calderón S.A., otras de Ripley Corp. S.A.

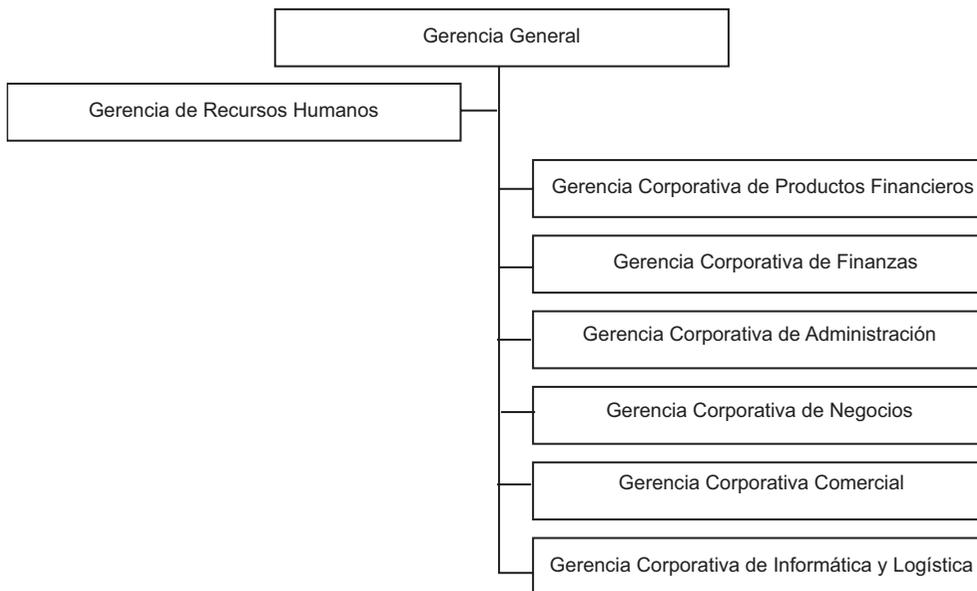
#### *Modelo de filiales y de gestión de La Polar S.A.*

Empresas La Polar S.A. tiene varias diferencias con respecto a los grupos ya descritos. No tiene controlador, no hay un grupo familiar que tenga la mayor parte de la propiedad, no tiene negocios en el exterior, no tiene un Banco propio. Se centra en el negocio de las grandes tiendas, claramente orientado hacia las capas medias bajas de la población, y adicionalmente participa en negocios que apoyan y potencian el retail, tales como créditos, seguros, cobranzas y recaudación, ofreciendo servicios entre los que destacan la emisión y operación de tarjeta de crédito propia, el financiamiento de créditos a clientes, coberturas de seguros generales y vida, avances en efectivo y la habilitación de comercios asociados para el pago con la tarjeta de crédito La Polar.

---

Se administra mediante un Directorio, presidido por el Director y que consta además de un Vicepresidente y cinco Directores, todos ellos hombres.

### Organigrama Corporativo de La Polar S.A.



Al igual que los otros tres grupos, las gerencias corporativas de La Polar administran los distintos aspectos del negocio global. La Polar promueve la uniformidad a lo largo de la cadena. La estructura Corporativa tiene un Gerente de RRHH que se reporta directamente al Gerente General, y por sobre él, está el Directorio. La administración de los RRHH está centralizada, así como las demás gerencias corporativas que constituyen su propuesta comercial, la misma en todas las tiendas. El gerente de RRHH tiene como ámbito todo el personal del conglomerado.

La estructura de filiales es mucho más simple que la de los casos anteriores. La sociedad matriz, Empresas La Polar S.A., es propietaria del 99% de cada una de sus siete filiales. La Polar, al estructurarse como holding, hizo una división de razones sociales por áreas de trabajo más que por sectores geográficos, constituyéndose la Empresa La Polar S.A. y sus filiales.

Su negocio está dividido en dos grupos: la venta de productos tangibles y los productos financieros. Todas las tiendas y todo lo relacionado con la venta al detalle

---

de tangibles, dependen y son contratados por Empresas La Polar S.A.: la fuerza de ventas, los compradores, la logística, y las cajas. Es una sola empresa en todo el país y cada tienda es un local más de ella.

El giro financiero está localizado en la empresa Inversiones SCG, que opera la tarjeta de crédito de La Polar, responsable de promover y de colocar la tarjeta en el mercado. La empresa Asesorías y Evaluaciones S.A. administra el crédito. Su personal gestiona y evalúa el riesgo del crédito, autorizando los casos para todo Chile. Corpolar S.A. da servicio a los clientes asesorándolos en el uso de la tarjeta y su personal se encuentra en los locales de las tiendas. La Polar Corredora de Seguros contrata vendedores y es corredora de seguros que se compran a una Cía. de Seguros. Su personal también está en las tiendas y vende seguros de vida y de automóviles, que se pagan a través de la tarjeta de crédito de La Polar. Collect S.A. es la empresa de cobranza, por teléfono desde un call center en Santiago y en terreno en regiones, y contrata a los cobradores.

La empresa Conexión S.A. gestiona los medios, la publicidad y el “visual merchandising” (Anuncios y precios en las tiendas) y Tecnopolar provee servicios de carácter administrativo y de RRHH a todas las empresas del grupo.

El panorama del personal de todo el holding en noviembre de 2007 muestra que la gran mayoría de estos se encuentra en La Polar S.A., es decir, directamente en la función de ventas, y que más de la mitad son mujeres.

**Cuadro 15. La Polar, personal al 16 de noviembre de 2007,  
por filial y por sexo**

EMPRESA	Mujeres	Hombres	Total	% Mujeres
Empresas La Polar S.A.	3.226	2.421	5.647	57,1
Collect S.A.	285	337	622	45,8
Corpolar S.A.	230	74	304	75,7
Inversiones SCG.S.A.	157	36	193	81,3
La Polar Corredores de Seguros S.A.	133	41	174	76,4
Conexión S.A.	74	68	142	52,1
Tecno Polar	49	72	121	40,5
Asesorías y Evaluaciones S.A.	58	34	92	63,0
<b>Total</b>	<b>4.212</b>	<b>3.083</b>	<b>7.295</b>	<b>57,7</b>
% La Polar S.A. sobre total	76,6	78,5	77,4	
Todas excepto Empresas La Polar S.A.	986	662	1.648	59,8

*Fuente: Entrevista al Gerente de RR.HH de Empresas La Polar S.A.*

En conclusión, los grupos operan con distintos modelos de asociación y de filialización, lo que inutiliza en parte los argumentos exclusivos a favor de uno u otro y abre la perspectiva de aplicar alguna regulación a los conjuntos de empresas reconocidos como grupos. Sus modalidades son flexibles, pero lo que es común es su intencionalidad operativa como un conjunto, que es la vez lo que le da su fuerza de penetración y mantención en los mercados nacionales y externos.

La organización en empresas que encabezan negocios diferentes, relacionados con el desempeño de las grandes tiendas, es común. El crédito, el retail financiero (bancos y seguros), las operaciones en el exterior, el desarrollo inmobiliario, son estos negocios relacionados, plasmados en empresas filiales según las funciones que ellos originan. También se encuentran las filiales proveedoras, generalmente de confecciones, que forman parte de la cadena productiva de las grandes tiendas.

Pero algunas de las filiales de un grupo presentan en el espacio de las tiendas una relación más imbricada que la que se esperaría de empresas diferentes. Y las tiendas, a su vez, no son independientes en su funcionamiento de empresas matrices, como se ha comprobado en este estudio. Considerando que las grandes tiendas son el espacio donde se encuentran preferentemente varios de los negocios del conglomerado con el público consumidor, y que por tanto son también el espacio donde la mayor parte del

---

personal, los vendedores/as, realizan su función, se hizo algún esfuerzo por conocer también de parte de los gerentes protagonistas algunas de las relaciones inter-filiales y matriz-tiendas, que constituyen el marco de las relaciones de trabajo presentes en su interior y en su alrededor.

### **Confluencia de negocios propios en el local de la gran tienda**

En general hay tensiones, no percibidas como tales y resueltas de maneras diferentes, entre la empresa que representa el holding, la gran tienda por departamentos, sus locales y lo que ocurre al interior de ellos.

La centralización –descentralización de decisiones- responde a la idea de negocio desde el punto de vista comercial. Cada negocio del conglomerado debe ser rentable en sí mismo y funciona con sus propios indicadores de rentabilidad, diferentes entre ellos. Sin embargo, hay una unidad que se manifiesta en la existencia de decisiones que se toman a un nivel superior, al nivel del conjunto de empresas.

Para conocer la ingerencia de las matrices corporativas en las grandes tiendas se preguntó a los gerentes por las definiciones más generales de políticas de recursos humanos a nivel de holding y su reflejo al nivel de las tiendas, en cada caso.

Se encontró que en los grandes holdings hay políticas de recursos humanos generales pero también diferentes grados de libertad en su aplicación concreta, con diferentes resultados en cuanto a descentralización de decisiones y, por lo tanto, a posibilidades de negociación particulares con los sindicatos de tiendas.

El nivel más general se encuentra en el nivel corporativo de Cencosud y como se dijo, la política de recursos humanos para todo el holding contempla políticas de desarrollo de talentos, políticas de evaluación del clima laboral, estudio de las competencias necesarias y evaluación del desempeño, con indicadores según la realidad de cada negocio. Pero además, cada negocio tiene sus propios equipos de recursos humanos, porque *“atendemos y pedimos personas distintas para trabajar en nuestros negocios, con capacidades distintas”* (Gerente entrevistado). Al interior del “mundo Paris”, existen equipos de capacitación, de desarrollo y de selección de personal.

La Gerencia de Recursos Humanos de Paris S.A. administra directamente el personal del “mundo Paris”, incluyendo las tiendas, la producción propia de vestuario, y la logística. Según la gerencia entrevistada, la política de remuneraciones se conversa a

---

nivel corporativo y se decide a nivel mundo Paris. Las comisiones de los vendedores de las tiendas Paris están definidas por el mercado y son el mismo porcentaje en todas las tiendas, con diferencias por departamentos dentro de cada una de ellas.

La selección de personal para las tiendas se hace centralmente por el equipo de Recursos Humanos de Paris S.A. Selecciona candidatos/as y los envía a la tienda, donde se vuelven a entrevistar y se confirman o no. Una gerente de tienda confirma que la selección del personal nuevo es hecha centralmente por la gerencia y luego, el Jefe de Personal de la tienda, selecciona de entre los candidatos/as de modo que la decisión final se toma al nivel de la tienda. Allí se realizan los contratos y gestiones administrativas para el personal y también se encargan de las subcontrataciones a nivel de tienda. Esto, teniendo en cuenta que cada tienda es una parte de alguna de las tres empresas administradoras recientemente creadas.

El grado de libertad de la tienda se aprecia, por ejemplo, en que un Gerente aplica el criterio de seleccionar finalmente a personal de la comuna o las cercanías de la tienda, para evitar los largos tiempos de transporte.

En cuanto a otros niveles de decisión, un gerente de tienda explica que su responsabilidad es cumplir el presupuesto de venta, fijado como meta, y administrar el presupuesto de gasto general y de personal, intentando alcanzar un margen operacional predeterminado. Otros gastos no son gestionables por la tienda, tales como los arriendos, los gastos comunes del Mall, amortizaciones, etc. Sin embargo, las decisiones comerciales que afectan el margen operacional y el funcionamiento del espacio de la tienda son adoptadas en la misma.

Los estudios de clima laboral se realizan cada dos años a nivel de toda la Compañía y se conocen los resultados por tienda. Se mencionó en tiendas diferentes la realización de reuniones semanales con los trabajadores, en grupos que difieren semana a semana, para conversar libremente. Al parecer, se trataría de una política general para mejorar el clima laboral, que se ejecuta con algunas variantes.

En Ripley Corp. S.A. hay una fuerte dirección corporativa de recursos humanos que aplica algunos valores fundamentales en la gestión de los recursos humanos de todo el conglomerado. En primer lugar, los criterios de externalización de funciones son definidos en este nivel, reconociendo que los vendedores son el corazón de Ripley y por tanto no se externalizan, como podría hacerse con funciones accesorias, como la informática o el pago de remuneraciones. Se promueve un sistema de ascensos por mérito y se aplican herramientas de evaluación, de diverso corte según el nivel

---

del personal evaluado: por sus jefes, por sus iguales, por ambos. Se explicita que hay un interés por mantener el personal, con baja rotación. Se valora el generar un buen clima de trabajo, que se observa y se mide. Se ha contratado con una compañía americana un estudio de clima laboral cada cierto tiempo y se califica el clima laboral en cada tienda, con métodos estándares y conocidos. Se enfatiza también la calidad del servicio, con premios a los mejores e incentivos. Y finalmente, un principio aplicado es mantener remuneraciones competitivas, según el mercado que enfrenta cada tienda.

Las directrices de las políticas generales de recursos humanos se definen a nivel corporativo y las filiales y las empresas (tiendas) deben adecuarlas y aplicarlas. Estas directrices se refieren a planes de capacitación, políticas de ascenso, políticas de selección de personal, políticas de compensación (sueldos y comisiones), políticas de evaluación de desempeño, políticas de incentivos, ya sean permanentes, incorporados al sistema de remuneraciones o esporádicos como las campañas de ventas. Por ejemplo, las ventas nocturnas son decididas al nivel del conjunto de las empresas Ripley.

Un gerente de tienda Ripley, que es una S.A. cerrada, señala que entre sus atribuciones está contratar personal, despedirlo y adecuar las políticas generales de recursos humanos, así como las políticas comerciales a la realidad específica de la tienda. Por ejemplo, puede bajar el precio de un producto, y en el caso de las tiendas situadas en malls, pueden hacer acuerdos macro con la administración del mall sobre ventas nocturnas.

En La Polar, el gerente de recursos humanos corporativo tiene su ámbito de mando en todas las filiales. Las decisiones son centralizadas y se da el servicio de una administración centralizada para el reclutamiento y la selección de personal. Los procesos regionales se resuelven con viajes de los mandos de Santiago y se está iniciando una mayor descentralización aumentando el número de jefaturas intermedias.

Como se dijo, La Polar no tiene carácter familiar en su propiedad. La cohesión como empresa es muy fuerte por su objetivo y sus valores. El primero es llegar a ser una empresa líder para el segmento medio bajo de la población, con tiendas más pequeñas que las de otros competidores y una oferta de productos y servicios orientados a ese estrato de la población.

---

La gerencia destaca la importancia de compartir un conjunto de valores como el respeto, la responsabilidad, el compromiso, que en la empresa se traducen en liderazgo participativo, autocrítica y compromiso de equipo. Desde el punto de vista de la administración de los recursos humanos, los valores tienen una gran importancia y se promueven centralmente a través de las capacitaciones, un proceso de selección de personal muy cuidadoso, con pruebas y entrevistas con psicóloga, con asistente social y después con la jefatura correspondiente (entrevista a Gerente).

La Polar es el caso más claro de unidad en su política de recursos humanos, aplicada con criterios uniformes en todas las empresas. Como todas las tiendas pertenecen a una misma razón social, la política laboral aplicada en las tiendas es coherente con su forma jurídica. Cada gerente de tienda está inscrito/a en la estructura organizativa de la empresa La Polar S.A.

Para conocer la relación entre filiales al interior del espacio de las grandes tiendas se inquirió por el personal que depende directamente del gerente de tienda y el que, perteneciendo al conglomerado, tiene una dependencia diferente aunque su trabajo esté coordinado con la tienda y se lleve a cabo en su espacio.

En las tiendas Paris se encuentra diariamente personal que no es contratado por la administradora respectiva, pero es de Cencosud y opera en las tiendas. Son captadores de tarjetas y de seguros, así como de viajes y no dependen del Gerente de Tienda. Tienen sus propios jefes, que gestionan en el local de la tienda y son, en un caso entrevistado, un Jefe de Crédito y un Gerente de Tarjeta. Como se ha señalado, las ventas a crédito son parte importante del negocio: en una tienda se encuentra que el 75% de las ventas se hacen con la tarjeta de crédito Paris. La relación con el área de créditos es cotidiana, los captadores y evaluadores de crédito tienen que responder con eficiencia a los esfuerzos de los vendedores para ampliar la cantidad y el consumo de los clientes con tarjeta.

En Ripley, la tarjeta Ripley (CAR) y los seguros son negocios del grupo, distintos del de la tienda, con su propia estructura y funcionamiento y diferentes acuerdos comerciales. La venta a crédito es un negocio del que participa Ripley. Sus vendedores reciben comisiones en función del valor vendido, que sube cuando la venta es a crédito, y también son recolectores de los pagos de cuotas de la tarjeta. De la misma manera, el seguro de extensión de garantía, de CARDIF, es para la tienda un producto más por el que paga comisiones. En cambio, los seguros de la Corredora

---

de Seguros Banripley se venden en el local de la tienda con sus propios vendedores, sin que participe la organización de la tienda de esta venta.

Cada grupo tiene sus propias reglas, pero se puede generalizar afirmando que en el espacio de la tienda hay una convivencia de distintas clases de personal que obedece líneas jerárquicas diferentes, de filiales distintas, coordinados de manera que los negocios de ventas, créditos y seguros se complementen satisfactoriamente. La administración de conjuntos de esta naturaleza se basa en claras reglas generales, bajo las cuales se resuelven las situaciones particulares, de personas con distinto nivel de dependencia. En este tipo de reglamentación, y en la resolución adecuada de los conflictos que surjan, se desarrolla la actual administración del personal que participa en el retail.

Pero la descripción somera del personal que trabaja físicamente en las tiendas no termina aquí. Hay otras categorías de personal, cumpliendo otras funciones, que no son dependientes directos de ninguna filial de los grupos estudiados. Ellos se verán más adelante, ya que corresponden al funcionamiento de las tiendas y se relacionan con los temas de subcontratación y suministro de personal, o de personal de terceros, que han hecho contratos comerciales para ocupar el espacio de la tienda en las ventas de sus productos o servicios.

Para continuar profundizando en el funcionamiento de las tiendas, se hará, en el capítulo siguiente, una descripción y análisis de los cambios en la organización productiva y del trabajo que, a nivel general y específico del retail, están afectando su funcionamiento actual.

---

## V. AL INTERIOR DE LA TIENDA

Es un lugar común decir que las empresas flexibilizan constantemente sus factores para seguir los altibajos de los mercados y alcanzar sus objetivos de productividad; esta es una dinámica consolidada desde hace tres décadas en la que el trabajo se ha transformado en el elemento más maleable y adaptable, contribuyendo de manera importante a la expansión de la empresa y al ritmo de acumulación. También se sabe que esta estrategia productiva tiene facetas oscuras, entre las cuales está la incertidumbre que rodea al trabajo, la inseguridad de que cumpla la función social esencial de proveer al trabajador los medios para su consumo necesario. Es fácil advertir el predominio de concepciones que ven al trabajo sólo como factor de producción, y más aún, como un costo a reducir, desapareciendo del debate su carácter social, político, ético o cultural; *derecho al trabajo*, *trabajo protegido*, *salario justo*, son expresiones que se han desvalorizado.

El trabajo se incorpora siguiendo un patrón intermitente, con modificaciones constantes de las condiciones laborales y de las formas de contratación, una flexibilidad que permite trasladar el peso de las fluctuaciones del mercado<sup>25</sup> sobre los asalariados y también sobre los subcontratistas y otros prestadores de servicios, desarrollándose un movimiento que cruza las empresas de punta a punta: se flexibilizan las funciones y los puestos de trabajo, se individualizan los salarios y se modifican sus componentes, se extiende, se reduce, se hace compacta o intermitente la jornada laboral, se cambian las modalidades y la duración de las contrataciones<sup>26</sup>.

La concepción de flexibilidad orienta también otros aspectos de la organización y de la gestión, al dividir la empresa en *centros de beneficios* por cuya rentabilidad deben velar los asalariados exigiéndoles a estos un comportamiento que es típicamente *empresarial*. Se descompone, pues, la concepción de trabajo dependiente y protegido y se impone la de *autogestión personal*, que no contempla la organización colectiva para obtener cotas de protección. Desde la empresa se estimula una actitud *empresadora* en los trabajadores, lo que facilita que acepten la incertidumbre presente en el mercado, así como los riesgos y responsabilidades del lugar en donde trabajan.

---

<sup>25</sup> Luc Boltanski, Eve Chiapello, *El Nuevo espíritu del Capitalismo*, Akal, 1998.

<sup>26</sup> Flexibilidad interna y flexibilidad externa son los términos acuñados.

---

Las estrategias utilizadas por las empresas para gestionar el trabajo, han cambiado también. Dejando atrás la imposición de conductas rígidas y directivas inobjetables para los distintos procesos de trabajo, la gestión hoy en día es de *animación* y está orientada a recoger los aportes de los asalariados en el plano técnico, y también a estimular las expresiones de afectividad. Según Fauvet, este modo de organización que se distancia de estructuras jerárquicas y piramidales, *animaría* a los trabajadores a *dar* su tiempo, sus ideas, sus pensamientos, como manera de contribuir al desarrollo de la empresa.

De acuerdo a Fauvet , existen diversas formas de gestionar la fuerza de trabajo: él las clasifica en 3 tipos:

La primera de éstas, la *imposición*, actúa de forma exógena presionando sobre lo múltiple para intentar conseguir un orden colectivo dinámico que se planifica desde fuera de los agentes implicados” (Fauvet, 1986). Este tipo de organización supone una férrea jerarquía, vigilancia y controles directos, estandarización de las tareas y funciones y una serie de reglamentaciones. Está íntimamente ligada a la empresa de tipo piramidal que ha prevalecido desde la revolución industrial del siglo XIX hasta la segunda Guerra Mundial. En opinión de Fauvet, esta estructura empresarial permitía principalmente recibir, en el sentido de recibir un salario, seguridades y protecciones, pensiones, condiciones de trabajo aceptable, etc.

La segunda forma es la del *intercambio*, y responde a una evolución de la sociedad acontecida en los últimos treinta años, en donde se ha hecho indispensable “un avance en las formas de intercambio en aras de lograr una cierta igualdad entre los actores”, así, de acuerdo a Fauvet, “se consigue el orden colectivo mediante un sutil juego de equilibrios de poder entre los agentes implicados que consiste en compromisos, concertaciones, ajustes, arbitrajes, etc.” (Fauvet, 1986) Esta estrategia, aplicada posteriormente a la segunda guerra, se basa en un principio de equilibrio, y responde a la necesidad de los asalariados de intercambiar con “el poder” el compromiso y lo que antes se les arrebatava cuando imperaba la *imposición*.

La tercera forma es la de *animación*, la cual consiste en permitir la expresión de los asalariados y la estimulación de los sentimientos latentes de éstos. Según Fauvet, este modo de organización *animaría* a los trabajadores a *dar* su tiempo, sus ideas, sus pensamientos, y de esta manera a contribuir al desarrollo de la empresa.

También buscan flexibilización los movimientos externos que dispersan actividades desde el establecimiento y generan una red de productores que elaboran bienes tangibles o prestan servicios, constituyendo una trama donde las empresas encuentran los recursos de que carecen a causa de la estrategia de reducir las existencias al mínimo. La flexibilización externa ha impulsado la contratación temporal<sup>27</sup>, la

---

<sup>27</sup> Entre el año 2005 y 2006, el 83,8% de los contratos celebrados en las empresas de cinco trabajadores o más, fueron temporales. De los contratos finiquitados, ese mismo año, el 81,8% fueron temporales (ENCLA 2006).

---

subcontratación de trabajo o de fases de la producción<sup>28</sup> y la multiplicación de pequeños establecimientos productivos.

Pero esta dispersión no es absoluta; por el contrario, las empresas funcionan interconectadas, en circuitos y coordinadas para mejorar la productividad, la calidad de los productos o servicios y reducir los costos al mismo tiempo. Ha permitido, además, distribuir entre ellos el riesgo empresarial, reducir los costos y riesgos mediante el menor empleo de capital y traspasar parte de estos costos, riesgos y responsabilidades a los trabajadores. Sin embargo, la debilidad de muchas empresas contratistas y subcontratistas suele generar un tejido productivo que es volátil, lo que introduce incertidumbre en la producción y favorece los quiebres en la protección al trabajo y alienta su precarización.

Llevada al extremo, la flexibilización traería el fin del propio régimen salarial, según concluyen algunos autores: ... *lo que desaparece en especial*, anuncia William Bridges, *no es sólo un cierto número de empleos, es el empleo asalariado en sí mismo (...)* Los empleos se sustituyen por situaciones de trabajo temporario o de tiempo parcial. Este trabajador, llamado *post salarial*, está contratado para un proyecto o para una misión de duración determinada, y su tiempo de ocio es el intervalo que separa dos misiones o dos proyectos<sup>29</sup>. Este trabajo, que se cataloga como independiente, es infinitamente flexible en todos sus parámetros. Siguiendo esta línea, se ha señalado que mientras más apela a prestatarios de servicios, la empresa se debilita como colectivo y deja de ser un lugar de trabajo común, único e identificable. Sin embargo, hoy esta dinámica parece estar desacelerándose y, por el contrario, lo que se advierte es una preocupación por consolidar la trama de productores externos, por estabilizarla e incluso por acortarla.

#### **A. EL REORDENAMIENTO MÁS VISIBLE: LAS FUNCIONES, EL ESPACIO Y EL TIEMPO**

Con este telón de fondo, la flexibilidad, las grandes tiendas han transformado de manera significativa y evidente la forma concreta de desarrollar la venta al detalle de bienes y servicios en sus prestigiados centros comerciales. Estos cambios más visibles son revisados en el presente capítulo, específicamente el reordenamiento

---

<sup>28</sup> El 41.2 por ciento de las empresas en Chile subcontratan. En la gran empresa esta proporción sube a 68.3 por ciento (ENCLA 2006).

<sup>29</sup> V. William Bridges, *How to prosper in a World Without Jobs*, Londres, Allen & Unwin, 1995; también André Gorz, *Miserias del presente, riquezas de lo posible*, Paidós, Buenos Aires, 2003.

---

que se advierte en el espacio, en las funciones de los trabajadores y en los horarios de atención al público.

### **Cambian las funciones y los puestos de trabajo**

Sigue siendo función central de las grandes tiendas, la venta al detalle de un catálogo amplio de artículos de muy distinto tipo. Sin embargo, las modalidades que adoptan las ventas se han diversificado y con ello se han producido variaciones en los puestos de trabajo y en las calificaciones de los vendedores. Uno de los cambios recientes y relevantes ha sido el desarrollo de la venta a distancia, que día a día se expande, aunque no está orientada a desplazar la forma tradicional de vender cara a cara en la tienda. El empleo de tecnología informática y de comunicación y la incorporación de trabajo a distancia es lo que caracteriza la venta por Internet y por teléfono (*fonocompras*). Para la empresa, los beneficios son evidentes: las ventas se multiplican y se aceleran, la gestión se agiliza y gana eficiencia, el costo baja, ya que no requiere grandes instalaciones, ahorra personal y la tecnología utilizada se abarata día a día. Esta estrategia de ventas se dirige a captar un sector específico de clientes que probablemente no acudirían a la tienda y que pueden llegar a ser compradores fieles.

Además de la venta, se están desempeñando a distancia las funciones que se catalogan como Atención o Servicio al Cliente (que consiste en resolver consultas sobre los productos comprados y su pago); igualmente, las cobranzas se han informatizado. También la transformación de estas funciones añade rapidez y eficiencia, y abarata el costo. El trabajo a distancia se entrega, por lo general, a empresas externas que suelen constituirse a partir de una filialización de la principal; pueden situarse en el mismo local de la tienda o en un lugar distinto. Se genera, pues, un movimiento doble en que la gran tienda se moderniza, se expande y se hace más compleja, pero al mismo tiempo más dispersa.

Las ventas en la tienda han tenido otro importante cambio, al pasar desde una atención personalizada que responde al pedido de cada cliente -buscándole, mostrándole y explicándole las ventajas de cada mercadería y las variadas opciones que tiene-, a una venta más distante en que el cliente tiene las mercaderías a la vista y recurre al vendedor cuando ha decidido qué llevar. Esta última modalidad ha acarreado una modificación radical del puesto de trabajo, ya que a la función de vender se han agregado las de cobrar y empaquetar, en un mismo puesto que se ha denominado *vendedor integral*. El cambio tiene efectos importantes en las competencias que se exigen a los vendedores, en el ritmo de las ventas y en la remuneración, que continúa

---

siendo “a trato”. Al mismo tiempo desaparecen los puestos de cajera y empaquetador, que tenían bastante relevancia en el comercio.

La informatización ha transformado sustancialmente otras funciones como las de bodega y transporte de mercaderías. La contracción de los inventarios, regla de oro en la producción actual, obliga a realizar una gestión muy rápida y fluida en el movimiento de las mercaderías, lo que exige alta tecnología y trabajo más calificado. Es un ámbito en que el trabajo se ha profesionalizado. Es frecuente que el funcionamiento de las bodegas se externalice y más aún, se advierte la presencia de grandes empresas de logística, que utilizan muy alta tecnología y se encargan de diseñar, planear y ejecutar las funciones asociadas al transporte, abastecimiento y almacenamiento.

Un desarrollo similar se ha producido en algunos ámbitos administrativos de las tiendas. La función de comprar las mercaderías, por ejemplo, se ha modificado sustancialmente por distintas razones, como los límites al almacenamiento, la exigencia de rapidez para comprar y de continuidad en la comunicación, que son indispensables para asegurar fluidez en el movimiento de aprovisionamiento y despacho de mercaderías. La compra directa de la tienda a productores en el extranjero, sin importadores nacionales, es hoy una función clave que un par de décadas atrás no existía o era excepcional. Asimismo, el conjunto de las actividades administrativas de oficina se ha visto modificado en razón del cambio tecnológico que ha operado en esta área y que ha hecho variar sustancialmente el contenido de los cargos de secretarios, auxiliares, contadores, telefonistas y también de las jefaturas. Las competencias requeridas son otras y, en general, la fuerza de trabajo en este ámbito ha debido calificarse y hacerse más profesional.

### **Una red de productores en rápida comunicación**

Distante de la organización lineal, la empresa red desarrolla una lógica de organización que responde al modelo de encadenamiento, desperdigado en uno o en varios espacios. Como un sistema con diferentes subsistemas. Pero los encadenamientos productivos no siguen un modelo único, sino que varían según el área o rubro en que se conforman, la articulación y organización de la empresa. Ya se examinó la poderosa dinámica que integra a la tienda en un conjunto de diversas unidades económicas agrupadas en un holding. Se advierte también cierto freno al movimiento hacia la dispersión que ha prevalecido en los últimos años, en las grandes tiendas .

---

Para buscar mayor centralización; éste es hoy un diseño mucho más “saludable” y rentable, según opinión de un experto académico<sup>30</sup>

En este sentido, están revisando la distancia entre el productor y el distribuidor y es así como en algunas áreas o para algunos productos, los diseños se elaboran en la propia tienda y sólo la fabricación se encarga a otros productores; a veces la producción es realizada por empresas filiales pertenecientes al mismo holding. En todos los casos, la cadena se ha acortado porque la tecnología permite seguir los productos manteniendo una comunicación directa. Se disminuyen también drásticamente los inventarios, y con ello el costo de mantenerlos y las pérdidas asociadas al bodegaje y transporte de mercaderías. El paradigma de la nueva organización es una conocida tienda española, cuyo diseño es el siguiente: por una parte, es propietaria de sus tiendas alrededor del mundo, con lo cual tiene día a día el control de lo que se vende; por otra parte, es la principal productora del vestuario que vende y lo hace en cantidades que abastecen la demanda de períodos cortos de tiempo. Produce y distribuye en flujos continuos, cambiando los diseños también en plazos cortos según sus ventas en las distintas regiones del mundo.

El punto central de este modelo en que la producción y la distribución están integradas, es operar en períodos cortos, lo más próximos a un flujo continuo, alimentado por un flujo informativo, que incluso permite seguir el recorrido de los productos, desde la fuente de producción a la distribución al nivel de tiendas<sup>31</sup>. De ello resulta que la cadena de distribución se acorta y hoy no es extraño que en las grandes tiendas se encuentre solamente al fabricante y el intermediario.<sup>32</sup>

### **El reordenamiento del espacio**

La gran tienda tiene como giro principal el comercio al detalle de productos ampliamente diversificados. El grueso de esta actividad se realiza en el local de la tienda, que está diseñado para atraer cantidades importantes de público. Sin embargo, algunos puntos de venta se ubican fuera de la tienda, generalmente en las

---

<sup>30</sup> Máximo Bosch, director académico Diplomado “Gestión del Retail: un enfoque táctico”, que se ha impartido en 2006-2007, en el Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

<sup>31</sup> Los paquetes de productos llevan un chip que permite seguir pormenorizadamente su transporte y distribución.

<sup>32</sup> Información extraída a partir de la entrevista realizada a Máximo Bosch, director académico Diplomado “Gestión del Retail: un enfoque táctico”, años 2006-2007, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

---

inmediaciones; se trata, en realidad, de espacios virtuales (o *non store*), a los cuales los clientes hacen pedidos que se traducen sólo en procesos logísticos y de reparto. No hay venta presencial.

Una parte del quehacer de la tienda, distinto a la venta, se externaliza, sin que ello signifique necesariamente que estas funciones se realizan fuera de la empresa principal; a veces es así (funciones de asesorías legales o contables, ventas a distancia y algunas funciones administrativas), pero también pueden ser desempeñadas en su interior; entre estas últimas, la vigilancia, el casino y ciertas secciones de trabajo administrativo. La externalización no significa, pues división de espacio, sino división de funciones.

En el amplio espacio de la tienda se ubican también vendedores y promotores de productos que no están en el catálogo propio, sino en el de otras empresas. Son empleados externos. Hay acuerdos comerciales que autorizan estas ventas en el local de la tienda<sup>33</sup>. Esta obtiene utilidades a través de diversas fórmulas, como la participación en estas ventas ajenas, o renta de arrendamiento por un espacio en el local. Lo más frecuente es el convenio por el cual se autoriza a usar la tarjeta de crédito de la tienda en todas las compras que un cliente haga en el local, en cuyo caso la tienda expande el negocio de otorgar crédito a través de la tarjeta. Así vista, la tienda es una especie de mercado o mall en el que la aglomeración de empresas produce el efecto de potenciar las ventas de todas; más que en situación de competencia están concordadas.

La deslocalización de empresas es una estrategia productiva que aprovecha la expansión del mercado. La empresa se aligera utilizando la ventaja del desplazamiento veloz que hoy es posible; esta opción, siempre presente incita a las empresas a reducir cuanto se pueda todo aquello susceptible de atarlas a un territorio concreto, o a un personal determinado. Con el apoyo de equipamientos ligeros y modulares pueden deslocalizar algunas fases de su actividad productiva, pero también se suele deslocalizar la distribución a fin de reducir las plantas físicas. En esta última tendencia se inscriben las ventas por correspondencia, que ya están masificadas, y las que se hacen a través de todos los medios que permitan el intercambio a distancia (teléfono,

---

<sup>33</sup> El tema de la multiplicación de las razones sociales salió a la luz pública el año 2003, cuando se ejecutaron programas específicos para fiscalizar al sector comercio. El caso que ilustró este problema fue el de una multitienda en la que se detectaron 152 razones sociales (información de la Dirección del Trabajo en [www.clasecontraclase.cl](http://www.clasecontraclase.cl)).

---

Internet, canales de ventas por televisión, correo y otros); también a través de las redes de franquicias, que liberan a los cabezas de red del peso de todos los activos.

La reducción de la empresa, un criterio central de la reestructuración económica, incluye los activos físicos, entre ellos los locales, las instalaciones que requieren las operaciones productivas de su giro. Efectivamente estos factores se han aligerado.

Hay que considerar que el espacio incide significativamente en la productividad ya que tiene un alto costo y puede agilizar o retardar las ventas; su elección correcta y su uso óptimo son, pues, cruciales; la opinión de un experto sobre el punto así lo expresa: *el espacio es uno de los limitantes en el negocio del retail. La oferta de espacios en las ciudades es limitada y se encarece, de modo que la disminución de inventarios lograda con las nuevas tecnologías ayuda a rentabilizar el espacio de bodegas y de ventas, que no puede ser disminuido fácilmente. La logística entendida como movimiento físico de mercaderías cobra un interés creciente en la estrategia de las grandes tiendas, cuyos holdings abarcan también los aspectos inmobiliarios del negocio.*

Los principales espacios que necesitan las grandes tiendas son la bodega y el local de ventas, ambos de muy distinta naturaleza. La función menos visible de estas, el almacenaje de mercadería, ha venido modificándose sustancialmente, como antes se señaló; en la empresa moderna, la bodega debe ajustar lo más estrictamente posible su capacidad a la demanda real. Debe, además, asegurar la constante movilización de mercaderías, la fluidez de entradas y salidas, y disminuir el riesgo de deterioro de bienes que son muy heterogéneos.

El local de ventas, en cambio, es público, visible y tanto su extensión como su diseño y su localización se conciben para atraer grandes cantidades de público. Es, al mismo tiempo, un lugar donde existe alta movilidad, el flujo de productos, de trabajadores y consumidores es permanente. Los mismos empleados son un factor adaptable, móvil.

El espacio de ventas se diseña según la modalidad de atención al público que se adoptó, ya que son muy distintos los requerimientos para una atención personalizada que para el autoservicio; el tipo de consumidor que se prevé, el grado de eficiencia que se quiere alcanzar y los límites en los costos, son factores que inciden en el modelo de atención al cliente.

---

La empresa moderna debe contar con capacidad para responder rápidamente ante cambios en la demanda de un producto determinado y también con capacidad para variar los modelos de un mismo producto. Esto supone que la cadena logística incluye información sobre el comportamiento de la demanda e identifica en forma rápida los cambios en las preferencias de los consumidores; permite esta información realizar ajustes de los inventarios de productos finales dando cuenta de la capacidad de producción que existe en una cadena específica.

*La teoría del marketing indica que la gran utilidad de conservar producción propia es la rapidez con que podrían responder a variaciones en la demanda, considerando que tienen la capacidad financiera y la tecnológica para lograr una mayor integración de la producción con las ventas. La alternativa a mantener las filiales es la integración tecnológica con otros proveedores, en términos de comunicación y respuesta rápidas. Hoy día, en Chile, el proceso de compra y de encargos de producción, aún cuando se ha extendido mucho geográficamente y pasa desde la observación de modelos en Europa a la producción por encargo en China y otros países asiáticos, sigue manteniendo el período de la “temporada”. El abastecimiento de productos de China, comprados o mandados a hacer, topa hoy día con la lentitud de la producción asiática. Se compra esta temporada para la siguiente y ése es un riesgo que tiene su costo en las tempranas liquidaciones (Entrevista a Máximo Bosch)*

### **Las tiendas siempre abiertas**

La jornada de trabajo intensa, continua y prolongada, un factor que fue imprescindible para estabilizar la fuerza de trabajo y la producción, ha generado siempre resistencia, desde su implantación. Este rechazo, expresado por distintas vías, ha sido en todo momento un punto central en la demanda de los trabajadores.

La legislación laboral, aquí como en otros países, ha regulado el tiempo de trabajo desde inicios del siglo veinte, manteniendo sintonía con uno de los primeros convenios aprobados en la OIT (en 1919)<sup>34</sup>; se fijó entonces la jornada de trabajo de ocho horas por día y cuarenta y ocho horas por semana y posteriormente se expresó la expectativa de que fuera reducida paulatinamente<sup>35</sup>.

Cincuenta años después de estas decisiones, la valoración del tiempo libre como una dimensión del bienestar humano, se debilitaba rápidamente y la prolongación del tiempo de trabajo volvió a ser un instrumento habitual de las empresas para enfrentar

---

<sup>34</sup> Convenio N° 1 de 1919 para los establecimientos industriales. Convenio N° 30 de 1930 para trabajadores en el comercio y las oficinas.

<sup>35</sup> Ver mayores antecedentes sobre la normativa relativa al tiempo de trabajo en Díaz (2000) y en Rojas (1998).

---

las condiciones de competitividad, más duras en el mercado abierto y global. Lo que se revitalizó fue la utopía del movimiento perpetuo para producir sin detenerse, que ha alentado la multiplicación de empresas de producción continua, apoyadas ahora en una legislación que facilita su funcionamiento ininterrumpido. La remoción de las limitaciones que tenía la jornada laboral fue bastante radical<sup>36</sup>.

En el sector del comercio, el cambio en el uso del tiempo ha impactado muy fuertemente: la extensión del horario de atención al público ha sido una de las bases de su reorganización y ha incluido tiempo que antes era de reposo, como días festivos y horas nocturnas.

Si bien la prolongación de la actividad de producción es un factor central, no significa ello que el trabajo sea siempre continuo, en todos los tipos de comercio y en todas las funciones. El más importante criterio de organización productiva ha sido, en realidad, la flexibilización del tiempo de trabajo (y de todos los factores productivos), la posibilidad de usarlo también de manera discontinua; la incorporación de trabajo en los momentos y en las cantidades precisas para cumplir los objetivos fijados, es una norma que se consolidó a medida mostraba mayores aportes a la productividad. El tiempo prolongado de la empresa no significa, pues, jornadas compactas para cada trabajador, sino el desarrollo de distintas prácticas que utilizan la mayor libertad para distribuir el tiempo de trabajo. Así ocurre en relación con las horas extraordinarias, que tienen menos limitaciones para establecerse y para cancelarse, con la distribución de la jornada, que puede asegurar más fuerza de trabajo cuando aumenta la afluencia de público, o con la contratación de trabajadores por pocas horas al día. Junto a ello, aumentan las infracciones a la ley en materia de jornada laboral<sup>37</sup>.

Los llamativos locales permanentemente abiertos, que desarrollan intensivo marketing para atraer consumidores, no son la única modalidad del comercio al detalle; al contrario, éste ha desarrollado potentes y diversas estrategias para incorporar al consumo a nuevos sectores de la población. Hay formatos que se basan en una lógica distinta, contraria incluso, como es la salida física de vendedores a buscar compradores fuera del local, en espacios alejados de las tiendas, sin locales

---

<sup>36</sup> Sobre la flexibilidad horaria en el comercio de las grandes tiendas, ver Echeverría y López (2004), y Todaro y Yáñez (editoras), CEM (2004).

<sup>37</sup> Las normas sobre jornada laboral han constituido siempre la materia más infringida, según la información de la Dirección del Trabajo; en 2007, el 32,5 por ciento de las sanciones aplicadas a las empresas fiscalizadas, tuvieron esta causal.

---

establecidos, muy diferente a la concepción de la gran tienda<sup>38</sup>. Y se han desarrollado también las ventas a distancia, por teléfono o por Internet, que integran el negocio de las grandes tiendas, conformándose legalmente como un departamento de éstas o como una empresa separada pero articulada a la tienda o al grupo. En estos casos se busca llegar a aquellos compradores que no irán a los locales establecidos y se hace a cualquier hora del día, sin contacto cara a cara, sino configurando virtualmente la relación de compraventa. En este caso, tanto el espacio como el tiempo se alejan del uso convencional.

Distinto a los problemas de la jornada laboral y a su significado para los trabajadores, hay otra dimensión del tiempo en la actividad de las grandes tiendas, que interesa remarcar: éstas se caracterizan también por su rápido ritmo de actividad; las ventas deben ser rápidas y multiplicarse para que aumente el consumo. La organización y la gestión del trabajo en su interior, exigen optimizar el tiempo, elaborando políticas adecuadas para acelerar los procesos de ventas y asegurar la fidelidad del cliente (junto con la venta rápida se desarrolla el área del “servicio al cliente”). El propio diseño del espacio debe contribuir a agilizar la actividad, además de satisfacer las necesidades de los distintos tipos de consumidores que llegan a este tipo de comercio.

Las tiendas deben desarrollar, además, capacidad para responder rápidamente ante cambios en la demanda de un producto determinado y contar con recursos para la sustitución, la diversificación o la variación de los modelos. Estas respuestas requieren que la cadena logística incluya información sobre el comportamiento de la demanda, pueda identificar en forma rápida los cambios en las preferencias de los consumidores y realizar los ajustes convenientes en los inventarios de productos finales.

El consumidor aparece, pues, como otra fuente de inestabilidad, ya que en sus decisiones de compra no se impone exigencias de fidelidad. Como señala Amar (1992), las empresas buscan alcanzar una movilidad que les permita adaptarse a la volatilidad de los deseos del consumidor; producir o adquirir exactamente lo que *él* quiere, cuando *él* quiere. Trabajan en la modalidad *justo-a-tiempo* que evita el riesgo de quedarse con existencias. En este tipo de comercio al detalle, se valoriza la lógica de servicio al cliente, *de estar siempre disponible* a complacer al consumidor. Como los nichos de mercado cambian y rotan, se ganan y se pierden fácilmente, las demandas que las grandes tiendas deben satisfacer pueden ser muy variables, lo

---

<sup>38</sup> Sobre esta modalidad de ventas, ver Gálvez (2005).

---

que las obliga a hacer ajustes constantes. Un rodaje en que el tiempo es un factor dominante.

## **B. EL TRABAJO SUBCONTRATADO**

### **El cambio en la legislación y la acción de la Dirección del Trabajo**

La subcontratación es una figura muy antigua que se ha venido multiplicando aceleradamente desde que se revirtió el modelo de producción basado en la alta concentración de factores. Las mediciones, sin embargo, han captado sólo la expansión más reciente, cuando la importancia de este régimen de contratación se hizo evidente. En Chile en el año 2006, el 41,2 por ciento de las empresas (de 5 trabajadores o más) subcontrataba alguna fase de su proceso de trabajo, proporción que aumentaba con el tamaño de la empresa<sup>39</sup> y que se mostró significativa en todos los sectores de actividad económica<sup>40</sup>.

La subcontratación ha sido una estrategia económicamente exitosa, pero a menudo ha facilitado el deterioro de las condiciones de trabajo y ha sido utilizada para evadir responsabilidad laboral. Buscando una regulación más eficaz, se han aprobado últimamente dos reformas legales, una en el año 2001 y en 2006 la otra, con el objetivo de impedir las formas fraudulentas de incorporar trabajo y facilitar la identificación del empleador y del centro de responsabilidad laboral.

Una vez que entró en vigencia la última de estas normas<sup>41</sup>, la Dirección del Trabajo desplegó una acción fiscalizadora para detectar a los trabajadores que aparecen empleados por una empresa contratista que realmente no es tal, porque no concurren los requisitos que esta ley definió para la subcontratación. Cuando la situación está conformada por trabajadores que laboran realmente para la empresa principal, es

---

<sup>39</sup> 27,9% en la microempresa; 40,7% en la pequeña empresa, 58,7% en la mediana y 68,3% en la gran empresa. La información se recogió pocos meses antes de la entrada en vigencia de la reforma legal en la materia (ENCLA, 2006).

<sup>40</sup> En los sectores de la industria manufacturera metálica, en la construcción, en los servicios sociales y de salud y en los suministros de electricidad, gas y agua, más de la mitad de las empresas consultadas en la ENCLA 2006, declaró que subcontrata alguna actividad de su proceso productivo: las proporciones son 53,3%, 55,6%, 56,3% y 62,5% respectivamente.

<sup>41</sup> La ley 20.123, de 16 de octubre de 2006, que entró en vigencia el 14 de enero de 2007

---

esta la real empleadora, la que debe contratarlos<sup>42</sup>; por supuesto, puede también despedirlos o poner fin a la subcontratación desvinculándose de la contratista.

Las exigencias legales de la figura de la subcontratación son cuatro: a) que una parte del proceso productivo de una empresa sea encargado a un productor externo; b) que exista entre ambas empresas (principal y contratista) un contrato que fije esta relación; c) que el contratista soporte los riesgos del trabajo que se le encargó, y d) que el contratista trabaje con empleados bajo subordinación suya<sup>43</sup>.

Para la Dirección del Trabajo, lo central es investigar la dependencia laboral e identificar al titular en este vínculo y *a los terceros conformados por personas naturales o jurídicas, que no son otra cosa que empresas aparentes o ficticias, simples colocadoras, enganchadoras o suministradoras de personal, que figuran como contratistas o subcontratistas, sin serlo, de la verdadera empresa, para efectos laborales, la que a su vez aparece como empresa principal*<sup>44</sup>.

Como se sabe, la figura de la subcontratación se ha usado en las empresas para disminuir las contrataciones directas y desplazar a una parte de sus trabajadores hacia empleadores ficticios. El trabajo subcontratado puede buscar también segmentar la acción colectiva de los trabajadores y sus organizaciones, desvalorizando un derecho que les ha sido reconocido históricamente.

Por supuesto, no siempre se trata de estrategias para burlar la ley o los derechos. La subcontratación encaja en un modelo de gestión que arranca de la lógica de aligerar la empresa, para que se descargue del riesgo de las fluctuaciones en la demanda de trabajo. El trabajo en red, expresado jurídicamente en relaciones de subcontratación, ha contribuido fuertemente a los aumentos de productividad en los últimos 25 años y es, por tanto, una dimensión fundamental de la actual estrategia económica. Más aún, en la subcontratación puede haber aportes de calidad, especialización e innovación a las empresas contratistas de menor desarrollo.

---

<sup>42</sup> Juega el conocido principio “de la realidad”, propio del derecho laboral: el trabajador es empleado de aquel para quien efectivamente trabaja, con prescindencia de la contratación formal que exista.

<sup>43</sup> Artículo 183-A del Código del Trabajo y Orden de Servicio 141/05, de 10 de enero de 2007, Dirección del Trabajo, Departamento Jurídico.

<sup>44</sup> Circular N° 04, enero 2007, Dirección del Trabajo Departamento de Inspección. Anexo: Procedimiento especial de fiscalización de asignación de calidad de empleador de la empresa dueña de la obra empresa o faena. Si bien esta circular fue derogada recientemente por la orden de servicio N° 07 de 30 de octubre de 2008, éste sigue siendo el objetivo a alcanzar en la investigación propia de la acción de fiscalizar.

---

La fiscalización se dirigió también, en el año 2007, hacia las empresas suministradoras de personal, que la nueva ley denomina Empresas de Servicios Transitorios y que actuaron durante muchos años sin regulación alguna. La Ley de Subcontratación puso requisitos a esta forma de incorporar trabajo.

Desde enero de 2007, el trabajo suministrado debe obedecer a ciertas causas específicas y ser limitado en el tiempo. Las empresas de Servicios Transitorios deben estar registradas y constituir una garantía, y, por otra parte, no pueden estar vinculadas a la empresa usuaria.

El punto principal es determinar de quién depende realmente el trabajador, para que luego esa dependencia se exprese adecuadamente en un contrato laboral entre las dos partes, fijándose así las obligaciones de protección a esta modalidad de trabajo.

La subordinación de los trabajadores no siempre es tan fácil de establecer. Hay casos evidentes en que el empleador formal aparece claramente encubriendo la relación real de trabajo, un fraude que es posible advertir con cierta prontitud. Pero no siempre es así. El trabajo que se externaliza puede desarrollarse en un lugar diferente, incluso lejano de la empresa que lo encargó y en forma realmente autónoma de esta. También es frecuente que el contratista desempeñe el encargo en los mismos locales de ella, aunque en ámbitos separados, o bien en el mismo lugar y en las mismas líneas de trabajo, de manera que se mezclan los trabajadores externalizados con los propios de la empresa; en este último caso, unos y otros cumplen la misma función o funciones complementarias en el mismo proceso y aparecen insertos en una misma faena, en una misma organización. El hecho de que esté permitida la subcontratación de trabajos del giro propio de la empresa, puede opacar aún más la línea de subordinación.

Los ordenamientos jurídicos suelen definir indicadores para captar la relación de subordinación. Los instructivos administrativos elaborados para fiscalizar las normas de subcontratación, han enumerado los puntos a que debe dirigirse la indagación. Se instruye examinar dos aspectos principales: a) el proceso productivo objeto de la prestación de servicios por parte de los trabajadores y quién tiene la administración de este proceso, esto es las decisiones de contratación y despido, así como la aplicación de sanciones laborales, b) la estructura de supervisión y mando, que incluye ocho indicadores<sup>45</sup> (Circular N° 82, de 26 de septiembre de 2007, Dirección del Trabajo, Departamento de Inspección).

---

<sup>45</sup> Quién imparte las instrucciones directas a los trabajadores y quiénes se sujetan a ellas; quién determina, sea específica o genéricamente, la forma y oportunidad de ejecutar las labores de los

---

## ¿Qué actividades subcontratan las grandes tiendas?

Conscientes de la dificultad para captar si existe o no vínculo de dependencia en los trabajadores de diferentes segmentos, la instrucción que se ha dado a los fiscalizadores es la observación de cada situación concreta utilizando los indicadores expresamente definidos para su calificación. Un procedimiento que debe aplicarse a un grupo amplio y diverso de empleados.

En el sector de las grandes tiendas, los vendedores, cuyo trabajo es el giro central de este comercio y están, por tanto, en el corazón del negocio, son empleados de la tienda propiamente tal; no es usual que esta función se externalice.

Pero, como es sabido, no todos los vendedores de la misma tienda por departamentos tienen el mismo empleador; por el contrario, hay una pluralidad de empleadores ya que es muy frecuente que los distintos establecimientos, locales o sucursales tengan una identidad jurídica propia y que, como tales, cada uno contrate a sus trabajadores. Sin embargo, y sin que se pueda hablar de una tendencia, hay casos recientes en los que se ha reducido el número de empleadores (uno para todas las tiendas del norte del país, otro para el centro y un tercero para las regiones del sur, es uno de estos ejemplos); en otro caso, la empresa matriz es la empleadora para los trabajadores de todos los locales del país.

La información de los fiscalizadores señala que hay vendedores de tiempo parcial no contratados directamente por la empresa principal, sino suministrados para cubrir de manera permanente (y por tanto ilegal) algunos puestos de trabajo; aunque es una situación que debe observarse, no es, al parecer, muy generalizada. Hay también vendedores suministrados legalmente para eventos de corta duración.

Los trabajadores de bodegas y más que estos, los que se desempeñan en el área de distribución y logística, han sido catalogados en la fiscalización, como trabajadores de contratistas que no encajan en la relación de subcontratación descrita por la ley actual. Ante este diagnóstico, han sido contratados por las empresas principales en

---

trabajadores; quién organiza y administra la actividad laboral de los trabajadores, quién establece la carga de trabajo diario, semanal, mensual de los trabajadores; quién controla, fiscaliza o supervisa el desarrollo de las labores del trabajador; quién ejerce la potestad disciplinaria respecto de los trabajadores; quién establece y controla el régimen de jornada y sus interrupciones; quién determina la contratación y despido de los trabajadores. Si bien esta circular fue derogada por la orden de servicio N° 07 de 30 de octubre de 2008, los indicadores señalados se mantienen.

---

este sector. Los fiscalizadores muestran esto como uno de los ámbitos en que la ley ha sido más eficaz. El número de trabajadores así contratados no está disponible, pero se considera alto en este segmento; como ejemplo, una sola de las grandes tiendas investigadas contrató a cerca de 1.500 empleados de bodegas y logística que pertenecían a más de seis empresas contratistas que operaban allí.

Algo similar ha ocurrido con los cajeros (cajeras, en su mayoría) aunque el impacto es menor, porque se trata de un puesto de trabajo que en las grandes tiendas se venía suprimiendo debido a que la transformación del vendedor tradicional en vendedor integral, hace ya varios años, viene traspasando la función de cobrar el precio de los artículos que se venden, a los mismos vendedores. Las cajeras *puras* contratadas por empresas externas a la tienda, que existieron durante mucho tiempo, se extinguen más aceleradamente desde que se aprobó la reforma legal; una parte de ellas han sido contratadas por la empresa principal y reconvertidas en vendedoras polifuncionales.

La situación que se mantiene más incierta es la de aquellos trabajadores conocidos como *promotores*<sup>46</sup>; respecto de ellos la discusión no está concluida y, por lo mismo, falta jurisprudencia. Estos trabajadores son subcontratados si se encuentran insertos en una estructura laboral claramente separada del rodaje de la gran tienda, que realice actividades absolutamente independientes de la venta<sup>47</sup>.

Los dirigentes sindicales y también los fiscalizadores que han actuado en terreno, coinciden en que los promotores trabajan realmente insertos en la dinámica de la tienda, y que su actuación se confunde o está fuertemente relacionada con el giro principal, que es vender. Ubicados en tal posición, están sujetos a las órdenes de los jefes de departamento o de piso de la tienda, así como también del personal de seguridad; en aspectos como el horario, deben aceptar regulaciones generales de la empresa principal<sup>48</sup>.

Coinciden también en que los jefes de la tienda les dan tareas adicionales distintas a la promoción, que es lo que propiamente les corresponde. En realidad, lo más frecuente es que realicen las funciones de promoción y venta, porque ambas están

---

<sup>46</sup> Son parecidos a los reponedores de los supermercados.

<sup>47</sup> Entrevista a la Unidad Inspectiva Programada de Oficio (UIPO) de la Dirección del Trabajo.

<sup>48</sup> Incluso se les impide la entrada a la tienda, por los guardias, cuando llegan atrasados al local (*aunque sea unos minutos*). Para ingresar deben procurarse una autorización de la empresa que los tiene contratados (información en un grupo de discusión integrado por vendedores no dirigentes).

---

confundidas, y aunque se supone que la promoción es para facilitar el proceso de venta, lo real es que al llegar al mesón ya se ha realizado la acción de vender y lo que hace el vendedor contratado por la gran tienda es solamente cerrar el proceso de venta (*venta en caliente*). La empresa principal tiene, obviamente, interés en la promoción de los productos para que se estimule la venta, lo que le exige preocuparse que el promotor funcione adecuadamente; si el trabajador responde, nuevos pedidos se le hacen y alarga su horario y extiende sus funciones, aunque sin cambiar su condición de externo; la gran tienda no interviene en el contrato, pero a veces se advierte una especie de “pasaje”, como un trabajador “a prueba” para ser contratado directamente.

Este diagnóstico significa que existiría suministro permanente de trabajo, lo que es claramente ilegal (suministro *puro y duro*, al decir de los fiscalizadores). Sin embargo tal conclusión no ha llevado todavía a cambiar esta modalidad de contratación<sup>49</sup>.

### **¿Qué criterios autorizan la subcontratación?<sup>50</sup>**

Un indicador importante para determinar el régimen real de los trabajadores externos, es examinar la relación entre el trabajo que estos realizan y el que desarrollan los trabajadores directamente contratados por la tienda: *En la subcontratación estas labores no deben tener relación, bajo ningún punto de vista; cuando se externaliza en el departamento de electrodomésticos, por ejemplo, lo que exige la ley es que todos los trabajadores comprendidos en dicho departamento sean externos y que no haya ninguno interno, ni trabajador corriente ni en puesto jerárquico, porque eso sería interrumpir el proceso subcontratado por parte de la tienda. Y se interrumpe aún con la introducción de un supervisor perceptivo, que sólo mire. La única interrupción aceptable sería al final de mes, a la luz de los resultados y para el pago; pero, en ese momento, actúa el supervisor con el gerente y no con los trabajadores.*

---

<sup>49</sup> La situación de los promotores se equipara, según los fiscalizadoras, a la de los reponedores de los supermercados: “Lo que acá existe es un suministro, porque siendo reponedores, los supermercados sin ellos no funcionan. El reponedor puede aparecer como subcontratado, pero no lo es; el que le da las órdenes no es el supervisor de la empresa que lo subcontrata sino que el jefe de pasillo o el jefe de administración del supermercado, él es quien le dice qué hacer: por ejemplo, coloca los productos en la góndola; esto lo hace bastante rápido, termina y quiere irse, pero entonces, el jefe de pasillo le dice: antes tienes que ordenar esto otro y no te puedes ir sin que termines”.

<sup>50</sup> Las opiniones bajo este título fueron entregadas por la Unidad Inspectiva Programada de Oficio (UIPO) de la Dirección del Trabajo.

---

Una argumentación sobre la misma base, esto es la autonomía con que deben realizarse las tareas subcontratadas, lleva a concluir que no da lugar a la subcontratación el trabajo codo a codo, donde existen trabajadores internos y externos dentro del mismo departamento pero que trabajan uno junto a otro, en un espacio en común, recibiendo órdenes de un mismo jefe, que por lo general se encuentra contratado por la empresa principal. Porque lo que ocurre en tal caso, es que los supervisores externos están supeditados a las reglas e instrucciones que dan los jefes internos de la tienda; no es tan claro que la supervisión sea externa, porque reciben órdenes e instrucciones no sólo del gerente de la empresa suministradora sino que del supervisor o jefe de departamento de la gran tienda. Es difícil, entonces, la subcontratación de actividades que sin ser parte del quehacer central, sólo pueden cumplirse si se vinculan con este.

Otro caso de funciones en que la subcontratación es aparente, porque no se separa del quehacer interno, es el de los evaluadores de crédito: son más de 1.400 trabajadores que realizan la evaluación de créditos para el banco de una gran tienda, pero es esta, la tienda, la que hace una liquidación de todos los movimientos de estos trabajadores y le dice al contratista lo que les tiene que pagar. Por lo tanto, la empresa principal hace todo; el contratista es aparente, como una línea entrecortada que se hace presente en 3 momentos: cuando contrata a los trabajadores, cuando les paga (si lo hace presencialmente y no mediante cuentas vista) y cuando los finiquita. Es común que la tienda regule las remuneraciones de trabajadores externos a través de estados de producción, poniendo metas tanto para ventas como para promociones y, entonces, la contratista lo que hace es pagar lo que la gran tienda dice que pague.

Igualmente difícil es que el pago de remuneraciones pueda ser una actividad subcontratada; no es posible, en realidad, porque exigiría que esta actividad se realizara con independencia total de la gran tienda, sin instrucciones o informes de esta, en circunstancias que las remuneraciones de los vendedores son complejas, tienen un alto componente de variabilidad, que exige decisiones y actuación de la empresa principal en esta actividad.

### **La subcontratación de actividades del giro principal de la empresa**

Hasta la profunda modificación de las relaciones laborales efectuada por el gobierno militar en 1979, la legislación chilena prohibía subcontratar actividades del giro principal de la empresa: *Los trabajos inherentes a la producción principal y permanente de una industria, o de reparación o manutención habituales de sus*

---

*equipos y que no sean de los tratados en los incisos 2° y 3° de este artículo, no podrán ser ejecutados a través de contratistas o concesionarios (art.1ª ley 16.757, de 1968)*<sup>51</sup>.

El tema se volvió a abrir durante la reciente discusión de la ley 20.123, pero el planteamiento de restablecer esta prohibición fue derrotado. Un dictamen de la Dirección del Trabajo reafirma esta interpretación: *...el legislador no estableció restricciones o limitaciones respecto a las obras o servicios que la empresa principal puede externalizar, circunstancia que autoriza para afirmar que no existe impedimento jurídico alguno para que esta subcontrate obras, servicios o faenas propias de su giro*<sup>52</sup>. Sin embargo, el tema no parece estar zanjado y hay posiciones que apoyándose en la exigencia de plena autonomía con que debe actuar la empresa contratista, estiman que es muy difícil, si no imposible, que esta pueda tener a su cargo partes de la actividad del giro propio de la empresa principal. Se estima, en efecto, que difícilmente, en un trabajo que es parte de la actividad central, se pueda prescindir totalmente de las líneas de trabajo y de las directivas que da la empresa principal y, al no ocurrir esto, se estaría vulnerando la obligación del contratista de ejecutar por su cuenta y riesgo, obras o servicios para la principal y hacerlo con trabajadores de su dependencia.

Estas consideraciones llevan a sostener que en las grandes tiendas, la subcontratación tiene espacios acotados y que es especialmente difícil en el área de las ventas y la promoción, las que constituyen el eje de esta actividad comercial.

### **Las primeras respuestas de los empleadores**

Cuando la fiscalización muestra que hay trabajadores indebidamente externalizados, la respuesta ejemplar del empleador es proceder a contratarlos. Al quedar el empleador claramente identificado y los trabajadores bajo la protección legal que les corresponde, se alcanzan los objetivos que la ley se propuso. La opinión de los fiscalizadores es que hay avances significativos en este proceso: *se ha conseguido*

---

<sup>51</sup> Los incisos 2° y 3° del mismo texto dicen: Sin embargo, la disposición del inciso anterior no se aplicará cuando los referidos trabajos constituyan una labor especializada, que se encomiende a una empresa o industria establecida que pague patente como tal, cuyo giro principal sea, precisamente, ejecutar tales labores o manufacturar elementos, partes, piezas o repuestos por orden de terceros. No se aplicará esta disposición a la actividad de la construcción.

<sup>52</sup> Dictamen 2468/53 de 9 de julio de 2007.

---

*disminuir los abusos, internalizar a muchos trabajadores, se han regularizado temas de higiene y hay un cierto ordenamiento de las cosas. Otra opinión reafirma: aún sin resultados espectaculares, se ha visto un progresivo mejoramiento en relación con lo que había antes de la ley. Más que en el retail, los mejores resultados han sido en las empresas financieras, específicamente en algunos bancos, opinan<sup>53</sup>.*

Pero no siempre la respuesta de los empleadores es esta; han puesto en práctica también ciertas estrategias para evadir el cumplimiento de la nueva normativa, algunas de las cuales los fiscalizadores describieron en los siguientes términos:

- ✓ Contratar directamente a una parte de los trabajadores que están subcontratados ilegalmente, según la fiscalización realizada por la Dirección del Trabajo. Los fiscalizadores señalaron casos en que se ha excluido a los dirigentes sindicales o se les ha desconocido el fuero sindical. También ha existido negativa a contratar a las mujeres con fuero maternal y algunas tiendas (y supermercados) no contrataron a las trabajadoras embarazadas, las que debieron seguir en una empresa que no les podía entregar trabajo.
- ✓ Otra respuesta ha sido poner fin a la relación de subcontratación. En tal caso, el contratista despide a todos los que cumplían funciones en esa tienda. Dice un fiscalizador: *lo que pasó en la tienda... ilustra esto: había una empresa que suministraba personal y nos empezaron a llegar denuncias en su contra por despido con fuero maternal; es una empresa que está en todo Chile. ¿Qué pasó? Que la gran tienda, ante la nueva ley, puso término al contrato con esta empresa contratista; dijo hasta aquí no más quiero sus servicios y a partir de ahora arrégleselas usted, vea qué hace con sus trabajadores.* También en el supermercado...se deshicieron rápidamente de la subcontratación con una empresa grande que operaba en todo Chile y que en ese momento su único contrato era con este supermercado. Aunque la actuación se ajusta a la ley, el efecto de provocar un despido colectivo está lejos de los objetivos que ella persigue.
- ✓ Una tercera estrategia de las empresas ha consistido en “*separar aguas*” con los promotores o con otros trabajadores subcontratados: cortar toda relación,

---

<sup>53</sup> En el Banco... ellos tenían una empresa, entre comillas, suministradora de personal. Una vez que revisé la documentación, los datos, todo lo que se pide en la fiscalización, y que ellos nos facilitaron, obviamente sancioné lo que correspondía. La empresa, lo que hizo, fue contratar a los trabajadores. En el fondo, ese es el resultado óptimo. Sin embargo, se señaló también que los bancos hicieron mucha resistencia y respecto de los más rebeldes, la acción de la Dirección del Trabajo fue muy insistente y exitosa.

---

determinar el territorio en que éstos deben permanecer; vedarles el paso a gran parte de las dependencias de la tienda como el baño, el casino, ámbitos de reunión o recreación. Las decisiones de este tipo han significado un deterioro, apreciable a veces, de las condiciones laborales de los trabajadores subcontratados y de los promotores de las tiendas, quienes han visto subrayada su condición de trabajadores externos, menos valorados.

- ✓ Asimismo, las tiendas han exigido a los contratistas un supervisor en el local, como una manera de mostrar que los trabajadores están subordinados a la empresa contratista y no a la principal. Un dictamen de la Dirección del Trabajo despeja este punto<sup>54</sup>. Lo que ocurre en muchos de estos casos, es una simulación de régimen de subcontratación; la exigencia del supervisor se intenta resolver entregándole (a través de una modificación en el contrato de trabajo) esta función a uno de los trabajadores presentes (el más antiguo). La figura es evidentemente absurda, porque una persona que ejerce el grado de supervisión y además vende, se estaría supervisando a sí misma<sup>55</sup>.
- ✓ La recurrencia a los Tribunales de Justicia es siempre una vía para objetar las decisiones administrativas, que se ha ido haciendo más frecuente frente a las actuaciones dirigidas a fiscalizar el cumplimiento de la Ley de Subcontratación<sup>56</sup>. Sin embargo, en el sector de las grandes tiendas, los fiscalizadores señalaron que no muchos empleadores han acudido al poder judicial. Por otra parte, algunos gerentes entrevistados se quejaron de que suele haber decisiones administrativas distintas ante casos iguales en las diferentes sucursales de una gran tienda. Mientras, otros directivos de empresas señalaron que la ley ha operado adecuadamente y ha contribuido a ordenar las contrataciones.

---

<sup>54</sup> La sola circunstancia de que el contratista designe a un supervisor a cargo de sus trabajadores, no basta para entender que se está en presencia de trabajo en régimen de subcontratación, siendo necesario para ello, además, que dicho supervisor ejerza con autonomía de la empresa principal y en forma efectiva y directa, las atribuciones derivadas del vínculo de subordinación o dependencia que une a aquél con el personal subcontratado. (ORD. N° 2468/053, de 9 de junio de 2007, que complementa el dictamen N° 141/05 de 01 de enero de 2007).

<sup>55</sup> El tema fue así planteado en la entrevista a fiscalizadores de la Unidad Inspectiva Programada de Oficio de la Dirección del Trabajo.

<sup>56</sup> Durante el primer semestre de 2008 (cuando ya estaba terminada la recolección de información de este estudio), varios fallos judiciales sucesivos desestimaron la actuación de la Dirección del Trabajo en esta materia.

---

## Expectativas de los trabajadores subcontractados

En opinión de los fiscalizadores entrevistados, los trabajadores no contratados directamente por las tiendas (o por otros sectores de retail) han estado gravemente desinformados respecto de los objetivos de la reforma legal a las normas de subcontratación, aunque sí sabían que entraba en vigencia una ley que los afectaba. La mayoría esperaba algún pago y la pregunta más repetida era *¿de verdad nos van a pagar todos los años de servicio para atrás?* Pero también se advirtió una actitud de temor: *nos dijeron que nos iban a echar a todos.*

Los fiscalizadores también relataron algunas experiencias de trabajadores con expectativas más ajustadas a los propósitos de la ley, quienes señalaron que esperaban mejorar su condición acercándose o igualándose a los que eran propiamente empleados de la gran tienda. Los trabajadores (subcontratados) esperaban lograr un tratamiento más igualitario; ellos, que se sienten discriminados, pasarían a ser considerados parte del grupo de trabajo de la empresa principal. Ellos tienen claro que hay trabajadores de primera y de segunda categoría y su demanda por igualdad – expresada en que pudieran, por ejemplo, ocupar todas las dependencias de la empresa- era la más importante; más que las reivindicaciones salariales.

Los dirigentes sindicales, entrevistados cuando hacía ya varios meses que la norma estaba vigente, declararon su desazón por los magros efectos que hasta el momento había tenido en el sector de las grandes tiendas y específicamente respecto de los promotores. Reconocieron, y celebran, que algunos segmentos de trabajadores hayan sido contratados directamente por la tienda; pero no es el caso de los promotores: *la situación de estos trabajadores es muy delicada; si nosotros tenemos problemas, ellos muchísimo más*, señaló un dirigente que es vendedor. Todos los dirigentes entrevistados dijeron que los promotores realizan la función de vender: *todos, sin excepción venden; participan en todo el proceso de la venta.* Tienen claro que la Ley de Subcontratación es un tema relevante para ellos; sin embargo, su juicio es que la situación contractual de ellos no ha cambiado: *a los promotores de las grandes tiendas no los están contratando hoy; no se ha contratado a los promotores en ninguna parte y yo me asombro de que sigan igual, en lo mismo*, señaló un dirigente sindical.

Asimismo, todos los dirigentes hicieron notar que usualmente estos trabajadores cumplen otras funciones más allá de la promoción de los productos de determinadas

---

marcas, que es su función propia<sup>57</sup>. Se señaló que suelen ser enviados a la bodega, aunque no tienen acceso autorizado ni cuentan con implementos de seguridad para entrar y retirar las mercaderías, ni tienen la información adecuada para hacerlo sin riesgo. También se dijo que se les encarga llevar paquetes a los clientes o actuar como servicio técnico y darles información sobre el funcionamiento de los artefactos, en circunstancias que lo suyo es un puesto de trabajo fijo en la sala de ventas. Igualmente se afirmó que hay departamentos, como electrónica, en que el promotor lo hace todo; en departamentos de jeans no venden tanto, pero deben realizar otras tareas, como ordenar las prendas según una tabla de colores. También se les hace trabajar en los inventarios.

Que los promotores reciben órdenes de los jefes de la tienda, es asimismo una opinión generalizada, y que en muchos aspectos están sujetos a la organización general del establecimiento. Este diagnóstico, sin embargo, no ha sido reconocido y la ley no parece cumplir su objetivo; los efectos parecen ir en otra dirección. Entre las estrategias que los dirigentes señalaron está la contratación a plazo fijo, como manera de cumplir las condiciones del suministro que exige la ley, la rotación por distintas tiendas, con el mismo objetivo, su categorización como supervisores, ascendiéndolos de grado para que aparezcan relacionados directamente con la empresa externa de la marca y sin recibir instrucciones de la tienda. Se señala también que ha disminuido su número y, por otra parte, que son menos hostigados con trabajo adicional y órdenes.

En opinión de los dirigentes sindicales, los promotores constituyen un caso simbólico de ineficiencia de la nueva Ley de Subcontratación, que “justamente se hizo pensando en ellos”, señalaron. Pero la ley, aseguran, no se cumple y ellos continúan como trabajadores suministrados permanentemente, condición que es ilegal. Los dirigentes sindicales tienen conciencia que el tema de los promotores debiera ser primordial en los sindicatos, que la ley debe hacerse cumplir. Sin embargo, su acción en el momento no parece estar dirigida hacia este objetivo, sino que aparece mucho más centrada en las condiciones laborales de los vendedores, que constituyen el grueso de la afiliación en los sindicatos del sector. Los promotores no tienen organización sindical.

---

<sup>57</sup> Sus funciones específicas son: limpiar los productos de su marca, reponerlos en la sala de ventas, saber exhibirlos; son los técnicos que informan de estos productos.

---

---

## VI. REMUNERACIONES: UN RÉGIMEN PARA INTENSIFICAR EL TRABAJO

### La regulación de las remuneraciones ¿dónde se generan las normas?

Demás está decir que la remuneración es una de las más importantes dimensiones en la relación laboral, la contrapartida del trabajo que el empleador contrata; la ley exige que la remuneración sea incluida expresamente en el contrato laboral<sup>58</sup>.

Sin embargo, la regulación legal de la remuneración en Chile es laxa y se da amplia libertad para que sea determinada por las partes; pero algunas exigencias legales existen, entre las cuales se encuentran: a) un nivel mínimo de salario, que se fija anualmente para el grueso de los trabajadores asalariados del sector privado en el país; admite, sin embargo, varias excepciones<sup>59</sup>, b) la ley enumera las formas como debe fijarse la remuneración y ordena que los contratos expresen a cuál de estas modalidades se ajustan: pago por unidad de tiempo o por rendimiento; c) define los componentes de la remuneración; d) establece algunas normas para mejor protegerla, como los períodos de pago, la moneda de pago, formas de hacerlo y otros puntos operativos, y e) regula con mayor detalle la gratificación<sup>60</sup>.

Bajo la ley y en el marco de ésta, el contrato colectivo es la institución más importante para fijar condiciones laborales. Es el instrumento que consigna los acuerdos de una negociación colectiva, un proceso rigurosamente regulado que moviliza la demanda salarial de los trabajadores y que abre espacio para una cierta disputa sobre el producto en la empresa. Los contratos negociados obedecen a la lógica de *acoplar la gestión de la fuerza de trabajo a los ritmos y modalidades de la acumulación del capital* (Coriat, 1982). Pero la negociación colectiva es un mecanismo débil en nuestro medio; la cobertura que alcanza en el país es sólo del 11,5 por ciento de los trabajadores asalariados privados<sup>61</sup>.

---

<sup>58</sup> El artículo 10 del Código del Trabajo señala entre las estipulaciones que el contrato de trabajo debe contener... N° 4.- monto, forma y período de pago de la remuneración acordada.

<sup>59</sup> Los trabajadores menores de 18 años y mayores de 65, los contratados como aprendices (menores de 21 años de edad), las trabajadoras de casa particular, los trabajadores con jornada parcial, pueden ser contratados por un salario inferior al mínimo (Echeverría y López, 2004).

<sup>60</sup> Corresponde a la parte de utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador (art. 42 Código del Trabajo).

<sup>61</sup> La cifra corresponde a los trabajadores que han participado en negociación colectiva en el período de dos años, sobre el total de asalariados del sector privado (Unidad de Estadísticas, Dirección del Trabajo).

---

Sin embargo, en el subsector de las grandes tiendas, que se examina en este estudio, la negociación colectiva ha tenido un desarrollo mayor y cubre a una proporción bastante más alta de los trabajadores directamente contratados por las tiendas. A pesar de esta relativa mayor extensión, la debilidad de la institución está presente también en este sector, dificultándose la generación de acuerdos potentes que impulsen negocios productivos y abran al mismo tiempo espacio al trabajo decente.

En gran parte, estas limitaciones se deben a las importantes exclusiones que la ley mantiene, como se sabe, en relación con: a) los trabajadores que quedan cubiertos por el contrato colectivo<sup>62</sup>; b) las materias que se pueden incluir en la demanda y negociarse<sup>63</sup>; y c) el asiento de la negociación colectiva, que está circunscrito a la empresa<sup>64</sup>; esta última limitación ha cobrado peso debido a la facilidad con que pueden fragmentarse formalmente las empresas con prescindencia de su extensión real. Una amplia dispersión de la negociación colectiva es lo que describe el panorama en todas las grandes tiendas.

Hay un tercer nivel donde se generan normas: el espacio de cada empresa donde se organiza concretamente el trabajo y se fija las pautas para su desempeño. Allí es donde se van constituyendo realmente las relaciones laborales.

Restringir las materias que se pueden negociar colectivamente, según el procedimiento que establece la ley, significa ampliar el arbitrio de la empresa; la facultad de *dirección* es excesiva en nuestro medio y *la empresa aparece como un espacio autónomo de regulación progresivamente liberado de las normas estatales y colectivas externas al fortalecido poder de organización y dirección empresarial* (López, 2004, p.141).

---

<sup>62</sup> Según disposición legal, los trabajadores a plazo fijo, los de confianza, los contratados después de la firma del contrato colectivo; los que no participaron en el proceso de negociación colectiva. Se advierte en las negociaciones colectivas de este sector ya revisadas, que frecuentemente se excluye a los trabajadores a tiempo parcial. En sentido contrario, los empleadores pueden extender beneficios a los trabajadores que no han participado en el proceso de negociación colectiva, según la ley, y lo hacen en gran parte de los casos (art. 305 Código del Trabajo).

<sup>63</sup> La ley señala que no son objeto de negociación colectiva aquellas materias que restringen o limitan la facultad del empleador de organizar, dirigir y administrar la empresa y aquellas ajenas a la misma. Son materia de negociación colectiva todas aquellas que se refieren a remuneraciones u otros beneficios en especie o en dinero y, en general, a las condiciones comunes de trabajo (art.306 Código del Trabajo).

<sup>64</sup> Aceptándose, además, que diversos grupos de trabajadores negocien separadamente al interior de una empresa.

---

Con la contracción de las normas estamentales y de las convenciones colectivas, señalan los juristas, se ha producido *el traslado de la creación normativa hacia las empresas, que establecen normas privadas de carácter técnico para organizar el trabajo, como respuestas a las exigencias de funcionamiento y obligaciones para sus trabajadores, creando un verdadero derecho de la producción auto otorgado...* (López, 2004, p.140). Y recalca Baylos...*un mundo autónomo frente al que pierden consistencia el sistema de relaciones laborales y las políticas económicas y sociales* (Baylos, 1991, citado en López, 2004). En este nivel concreto no se ha consolidado una práctica de acuerdos colectivos para reglamentar aspectos tan centrales como la jornada de trabajo, la remuneración, las formas de control al trabajo o la desigualdad de género. Hay que señalar, además, que son muy escasas las materias en que la ley exige tomar decisiones concertadas<sup>65</sup> y, por otra parte, muy pocas veces la negociación colectiva contempla materias y fija ocasiones en las que deba negociarse extraordinariamente durante el período en que se aplican las cláusulas del contrato colectivo (período que suele ser muy prolongado; hasta cuatro años de vigencia puede tener el contrato colectivo fijado por la Reforma Laboral de 2001).

El autoritarismo en los lugares de trabajo es un problema antiguo, que ha tenido fluctuaciones en distintos momentos históricos y variaciones de una empresa a otra. La ley establece un límite muy general, que se ha mostrado débil para asegurar protección aun de derechos básicos. El tema se está enfrentando con elaboraciones jurídicas específicas que a partir de los derechos fundamentales han levantado prohibiciones, por ejemplo, en torno a las conductas de discriminación, de acoso moral, de acoso sexual, y han establecido sanciones para la práctica dirigida a debilitar la organización de los trabajadores. Esta protección así concebida, se basa en acciones individuales que deben hacerse valer, en último término, por cauces judiciales, con el alcance limitado propio de la controversia particular. Una concepción diferente orientó la protección al trabajo durante el siglo veinte; esta operó desde la *condición salarial*, a la cual van adscritas garantías y derechos, expresados en estatutos colectivos con peso para limitar el poder de la reglamentación que las empresas se auto-otorgan<sup>66</sup>.

---

<sup>65</sup> Materias de salud laboral y accidentes del trabajo, así como de capacitación de los trabajadores, tienen normas que obligan o impulsan a constituir instancias bipartitas.

<sup>66</sup> La condición salarial es una expresión de Castel (2004, p. 42): una base de recursos y de garantías sobre las cuales el trabajador puede apoyarse para gobernar el presente y dominar el futuro. Desde allí enfoca la protección y la seguridad social, en un sentido mucho más amplio que el que aquí se quiere ilustrar.

---

Con tales parámetros, la normativa generada en la empresa puede modificar permanentemente las remuneraciones, sea afectando a sus diversos componentes de manera directa y explícita, o bien alterando aspectos de la organización del trabajo que inciden en su determinación.

En este marco es difícil para los trabajadores expresar disenso respecto de las órdenes dadas y las decisiones comunicadas por la gerencia o por jefes más cercanos, y más aún, hacer oposición a las medidas tomadas. A pesar de ello, han desarrollado resistencia en algunas ocasiones, siempre en relación con puntos muy específicos y apoyados en la organización sindical, que se ha fortificado un tanto en años recientes en este sector. La información recogida muestra dos tipos principales de conductas: i) negarse a trabajar al ritmo más intenso que se quiere imponer (hay algunos casos), y ii) demandar el pago de esas tareas adicionales, es decir un aumento de remuneración, lo que ha tenido resultados variables en los distintos establecimientos comerciales que se han observado.

Esta dinámica se desarrolla día a día en condiciones de fuerte desequilibrio de poder, como ya se dijo; aun cuando sus expresiones aparezcan veladas, la empresa es un espacio de conflicto, que puede reducirse a través del acuerdo<sup>67</sup>. La determinación de los salarios y la intensidad del trabajo son ámbitos de la mayor importancia para los trabajadores, en los que históricamente han buscado incidir y que hoy se definen concretamente en un campo al que tienen escaso acceso. Las remuneraciones fijadas están sujetas a modificaciones frecuentes durante el largo período de vigencia del contrato colectivo, según enfrente la empresa las variaciones en el mercado, efectúe reorganizaciones en el trabajo o defina sus políticas comerciales o de personal. Los trabajadores buscan mayor injerencia en estas decisiones.

### **Cambios sustanciales en la organización del trabajo en el comercio de las grandes tiendas**

De manera sucinta, porque el tema es abordado en otra sección de este documento, se señalan algunas dimensiones de la profunda reorganización experimentada por las grandes tiendas, aunque sólo en aquellos aspectos relevantes para abordar el tema de los salarios:

---

<sup>67</sup> Las relaciones cotidianas que se suceden al interior de las empresas han sido poco estudiadas en nuestro medio.

---

La existencia de una definición legal de empresa para efectos laborales, que permite la presencia de varios empleadores sobre una misma unidad productiva. En palabras del actual Ministro del Trabajo y Previsión Social, *la normativa actual permite recurrir a resquicios, como la fragmentación artificial de empresas que constituyen una sola unidad económica*<sup>68</sup>. Es una estrategia que segmenta la organización sindical y la negociación colectiva, diversifica las condiciones laborales y permite que estas sean modificadas de manera repentina; los efectos de tales cambios en la remuneración son inevitables (al desgajarse una parte de la empresa para constituir una nueva –una nueva razón social, en realidad- es difícil para los trabajadores externalizados mantener los beneficios del contrato colectivo o de otro tipo que existen en la empresa que abandonan, aunque legalmente les corresponda conservarlos). Esta posibilidad de distribuir a los trabajadores en diversas “razones sociales” o empresas ficticias, tiene base en el Código del Trabajo.<sup>69</sup>

La instauración de la multifuncionalidad, que significó transformar al empleado contratado para una función determinada -vender un tipo específico de productos- en lo que se llamó *vendedor integral*, teniendo que desempeñar desde entonces, las funciones de vender, empacar la mercadería, cobrar el precio, y otras relacionadas<sup>70</sup>. La reforma de 2001 al Código del Trabajo abrió legalmente la puerta al desempeño de más de una función, aunque en las grandes tiendas ya estaba practicándose desde 1998. Dice el Código del Trabajo:

*El contrato deberá contener: ...3) determinación de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse. El contrato podrá señalar dos o más funciones específicas, sean éstas alternativas o complementarias (art. 10 C. del T.). El empleador podrá alterar la naturaleza de los servicios o el sitio o recinto dónde ellos deben prestarse, a condición de que se trate de labores similares, que el nuevo sitio o recinto queden*

---

<sup>68</sup> Osvaldo Andrade, Ministro del Trabajo. El Mercurio de Santiago, 8 de marzo de 2008.

<sup>69</sup> Para todos los efectos de la legislación laboral y previsional, se entiende por empresa toda organización de medios personales materiales e inmateriales bajo una misma dirección, para el logro de fines económicos, sociales, culturales o benéficos, dotada de una individualidad legal determinada (art. 3 Código del Trabajo).

<sup>70</sup> Se entiende por sistema integrado el que el Trabajador, además de efectuar la venta, debe, en los casos en que sea necesario: cobrar, empaquetar y entregar la mercadería al cliente, de acuerdo a las instrucciones que se le impartan (ORD: N° 2.302/129, de fecha 03, 05, 1999).

---

*dentro del mismo lugar o ciudad, sin que ello importe menoscabo para el trabajador (art. 12 C. del T.)<sup>71</sup>.*

Con posterioridad, se han ampliado aún más las tareas de los vendedores, al incluirse ventas de productos o servicios distintos de los que son propios de su departamento o sección en la tienda; tal ha sido el caso del crédito que la tienda concede a través de una tarjeta del propio establecimiento. La venta de este nuevo producto no tuvo incidencia en la remuneración inicialmente, ya que se continuó recibiendo sólo el pago que correspondía a las ventas del artículo principal que el empleado efectuaba, sin pagar el tiempo invertido en la venta de la tarjeta de crédito. Pero luego este punto ha sido discutido por los trabajadores, con resultados que son diversos en las distintas empresas.

La inserción de la tienda en un grupo ha impuesto a los vendedores la venta de servicios y productos de otras empresas, como antes se señaló, especialmente seguros y créditos. La información recogida dice que los vendedores tienen obligación de ofrecer a los clientes: un seguro adicional al que ya tiene el producto que han vendido (garantía extendida), seguro de vida, seguro por la pérdida de documentos personales, seguros de daños y, también, instrumentos de crédito. El impacto en la remuneración es mayor en estos casos, porque se trata de productos más difíciles de vender (a una persona que va a comprar una simple prenda de ropa, por ejemplo) y es una operación en la que el vendedor invierte un tiempo que no es corto, ya que requiere entregar una información técnica y relativamente complicada. Recuérdese que el grueso de la remuneración del vendedor proviene de la comisión por ventas.

### **La estructura de las remuneraciones: los vendedores**

Son los puestos de trabajo desde los cuales se desarrolla el giro principal de las tiendas. Su remuneración está determinada por el juego de una multiplicidad de factores, que se enumeran en las páginas que siguen:

---

<sup>71</sup> Antes de esta modificación la ley señalaba que entre las estipulaciones del contrato de trabajo debía incluirse... 3º la determinación de la naturaleza de los servicios, lugar, ciudad en que hayan de prestarse. Y, acto seguido, se entregaban al empleador atribuciones para alterar la naturaleza de los servicios....a condición de que se trate de labores similares ... sin que ello importe menoscabo para el trabajador (art. 12 C. del T.). Esta última atribución para alterar la naturaleza del trabajo, no existía en la legislación laboral anterior a 1979.

---

### *El sueldo base*

Es el componente fijo de la remuneración, establecido en el contrato colectivo (o en el contrato individual para los vendedores que no tienen cobertura colectiva). No hay normas sobre la obligatoriedad de establecerlo ni sobre su monto.

El vendedor de la gran tienda es un asalariado, con contrato de trabajo que le obliga a cumplir horario en un lugar determinado. Ambas condiciones, tiempo y lugar, tienen como contrapartida lógica que dichas obligaciones serán recompensadas con una remuneración proporcional al tiempo, de manera que se aseguren los medios de vida del trabajador, única manera de lograr la reproducción capitalista. En el caso de los vendedores, en los últimos años, el sueldo base ha sido tan bajo que no cumple con esta condición, variando mucho de una tienda a otra.<sup>72</sup> Para salvaguardar este cumplimiento se establece en Chile un ingreso mínimo, aplicable en las situaciones límite, que asegure medios de vida elementales al trabajador y que en el caso de los vendedores de las grandes tiendas, se entera con las comisiones que ellos obtienen con sus ventas.

Por otra parte, la remuneración variable de los trabajadores de comercio, específicamente de los vendedores, ha existido desde hace mucho tiempo; la remuneración en este sector está integrada por el salario base fijo, una comisión por productos vendidos, que es variable. La ley define la comisión como *el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador* (art. 42 Código del Trabajo.) y la considera como una de las formas de pago al trabajo asalariado. Se hace un símil conceptual, aceptando que la “comprobación” de haber cumplido con la tarea contratada no incluye solamente un período de tiempo sino también un resultado esperado en forma de ventas.

Si el nivel de la remuneración resultante estuviera asegurado, tuviera variaciones menores o sólo pudiera reducirse por incumplimiento grave del trabajador, la

---

<sup>72</sup> Lo que el trabajador vende y lo que el capitalista compra, no es una cantidad convenida de trabajo, sino la fuerza de trabajo durante un período convenido de tiempo, escribe Braverman (1974). En términos no tan diferentes, expresa un jurista: Las dos obligaciones fundamentales de las partes que intervienen en el contrato de trabajo... son las siguientes: por parte del trabajador, la de poner a disposición del empleador sus energías laborales, con las modalidades y dentro de los límites fijados por el contrato y la ley; por parte del principal, las de abonar una retribución en la cantidad y con las modalidades fijadas por el contrato y por la ley (Deveali, 1946).

---

protección sería equiparable a la remuneración fija. Pero existen riesgos que afectan el rendimiento del vendedor y que son de cargo del capital, ya que en su calidad de asalariado, y no de emprendedor, al trabajador no le corresponden riesgos que puedan rebajar sus medios de vida, salvo en situaciones muy excepcionales. Sin embargo, a nadie escapa que este sentido típico del salario ha ido transformándose y las múltiples prácticas para flexibilizar las condiciones laborales han consistido, en buena medida, en obligar al trabajador a compartir riesgos del negocio, que se expresan de diferentes maneras y tienen consecuencias sobre la remuneración. Sin embargo, está claro también, que esta tendencia no puede ser ilimitada y se ha generado discusión sobre el límite que puede tener esta transformación, a fin de no desnaturalizar la relación laboral y atender al sentido esencial del salario.

La ley no restringe el peso de la comisión en el salario total y tampoco hay una práctica consolidada que lo haga; el único monto garantizado es el ingreso mínimo que fija la ley. En el caso del comercio, este tema ha sido objeto de discusión pública durante el año 2007, al quedar a la vista la vulnerabilidad de los trabajadores cuando la remuneración es tan incierta que no se cumple con el objetivo de garantizarles medios mínimos de vida<sup>73</sup>.

Lo más notable de la información recogida es el bajo monto del componente que se denomina sueldo base, según información de dirigentes sindicales del sector y de vendedores de las tiendas, así como de la revisión de algunos contratos colectivos. Una dirigente sindical del sector así lo expresa, al decir que *el sueldo base fue por años de 6 mil pesos mensuales, y ha costado mucho subirlo a cerca de 11 mil pesos*. Dirigentes de otra tienda hicieron una declaración parecida, al decir que *hace diez años el sueldo base variaba entre 5 mil y 10 mil pesos y que ha subido muy poco, ya que hoy está entre 6 mil y 18 mil pesos*. El nivel es similar en otra de las grandes tiendas, pero la variación es menor (entre 18 mil y 20 mil pesos mensuales) y pareciera que la tendencia es a disminuir la dispersión. Un sueldo base notoriamente más alto -123 mil pesos- sólo se encontró en una empresa que vende por Internet los productos de la tienda, con trabajadores de calificación bastante alta y reconocida eficiencia.

En otra de las grandes tiendas se está intentando equiparar el sueldo base al ingreso mínimo y en otra sus ejecutivos quisieran que fuera más alto aún. No todas las

---

<sup>73</sup> Una modificación reciente (Ley N° 20.281, de 21 de julio de 2008), equipara el sueldo base de los trabajadores de comercio al ingreso mínimo.

gerencias tienen la misma opinión y se advierten distintas apreciaciones sobre el factor que estimula más al vendedor: si es la competencia desahogada por vender más, o si, por el contrario, es la defensa de un empleo en que se tiene la certeza de contar con un sueldo garantizado. Habría que detenerse a examinar el proceso de cambio que está ocurriendo actualmente, cuál es el criterio para combinar los montos del sueldo base y de la comisión. Claramente para las gerencias no está en discusión el monto de la remuneración, que ajustan al mercado, sino su composición en fijo y variable, porque lo que se observa es que cuando sube uno de estos componentes, el otro baja; ¿a qué cálculos obedece el cambio en cada caso?

La antigüedad de los trabajadores apareció como un criterio para establecer variaciones que a veces son significativas:

Ejemplos de escalas para el sueldo base:

Antigüedad	Monto \$	Antigüedad	Monto \$
<b>Primer caso:</b>		<b>Segundo caso</b>	
hasta 23 meses	10.000 brutos	hasta tres años	\$ 69.238
de 24 a 47 meses	13.000 brutos	de tres a seis años	\$ 94.415
de 48 a 71 meses	15.000 brutos	seis años y más	\$ 109.519
72 y más meses	18.000 brutos		

<b>Tercer caso</b>	<b>Se advierten dos tramos según antigüedad:</b>
Tramo 1	El sueldo base fluctúa entre 6 mil y 18 mil pesos mensuales
Tramo 2	El sueldo base fluctúa entre 30 mil y 40 mil pesos mensuales

**Cuarto caso**  
 En otro caso la antigüedad eleva el sueldo base a 65 mil pesos para los trabajadores que llevan 10 años en la tienda: *Esto es notoriamente mejor, pero siempre bastante inferior al sueldo mínimo fijado para el país,* hicieron notar los dos dirigentes entrevistados.

Habría que preguntarse si el uso de tecnología de punta en las ventas tiene incidencia en el sueldo base. La interrogante es pertinente, porque el sueldo base más alto de vendedores que se detectó en este estudio correspondía a una empresa de ventas por Internet y alcanzaba a 123 mil pesos mensuales, según se señaló antes. Bien

---

podría pensarse que las funciones en que se emplea más intensamente tecnología informática podrían ser mejor pagadas (lo que daría más certeza en la remuneración). Sin embargo, en otra de las grandes tiendas, donde el centro de llamados funciona como un departamento y no como una actividad externalizada y radicada en una empresa distinta, el sueldo de los vendedores por Internet es fijo, determinado por unidad de tiempo, sin comisiones y sensiblemente más bajo; según informó un dirigente, alcanza a 240 mil pesos mensuales.

Como ya se dijo, el exiguo monto que ha tenido el sueldo base, especialmente para los trabajadores del comercio, impactó al país, al tomarse conciencia del riesgo que encierra una remuneración tan variable. El matiz de escándalo que adquirió la situación se debió al indiscutido éxito económico experimentado por este sector, pero sobre todo a que se advirtió que el comportamiento reprobado de las empresas, era legal. Un pago tan exiguo podía estar reñido con la ética, pero no lo estaba con la ley, y se actuaba dentro de ella aún cuando el sueldo base se fijara en 1 peso (\$1). Esto indica que la vulnerabilidad de los vendedores es máxima. Las empresas han reaccionado elevando el monto del sueldo base. En el momento en que se recogió esta información, era ésta una estrategia que se iniciaba<sup>74</sup>.

La Ley 20.081 (de 2008) igualó el monto del sueldo base pactado en los contratos de trabajo al ingreso mínimo mensual; pero un artículo transitorio señala que el incremento del sueldo base para alcanzar el salario mínimo se haga a costa de la parte variable de la remuneración; o sea, no habría aumento del salario. Señalan al respecto los dirigentes entrevistados:

*“a nosotros se nos modificó el sistema de remuneraciones. Antes éramos exclusivamente comisionistas; el sueldo se componía sólo de comisiones. Pero, la empresa empezó a reaccionar para enfrentar las normas sobre comisiones y la “semana corrida”, fijando sueldos base más altos, de 120 mil pesos mensuales, algo más, algo menos (para los trabajadores con jornada parcial, el sueldo base se ha fijado entre 40 y 60 mil pesos mensuales). Pero, al mismo tiempo, la empresa rebajó las comisiones por ventas a la mitad. La decisión era resultado de un cálculo que dejara las remuneraciones totales en el mismo nivel (entrevista a dirigente sindical).*

---

<sup>74</sup> La primera institución que habló en voz alta fue la Iglesia Católica, lo que motivó una investigación llevada a cabo por la Cámara de Diputados, específicamente por la Comisión Investigadora encargada de analizar la situación de los derechos de los trabajadores como consecuencia de las modificaciones introducidas por la Ley N° 19.759. Durante el presente año, se modificó la ley en los términos antes señalados.

---

*Los trabajadores eran comisionistas puros y se bajó la comisión de 3.5% a 0.9% hoy día. Esta baja de la comisión va acompañada de la fijación de sueldo base algo más alto, de 80 mil pesos,* corrobora un dirigente de una confederación del sector. La ley recientemente aprobada adopta este criterio.

#### *Las comisiones por las ventas*

La comisión es una modalidad de salario a trato que la ley reconoce expresamente ; es propia de los vendedores que se desempeñan en la tienda, y en algunos casos, no en todos, el pago de comisiones se aplica también a los trabajadores que venden por Internet y a los que cobran las cuotas de los créditos que los clientes acuden a pagar. Es los hechos, la mayor parte del salario de los vendedores corresponde a comisión.

La comisión es una clara expresión de variabilidad del salario, concebida como estrategia para incrementar la intensidad del trabajo. Su idea central es incentivar el aumento de productividad con aumentos de remuneración, pero no se trata de incrementos marginales sino que casi la totalidad del salario resulta conformado por comisiones sobre ventas efectuadas. Habría que preguntarse, en el contexto actual, por los aumentos de productividad que realmente se obtienen cuando se aplica este sistema de remuneración. Porque bien puede ser que las ventas no varíen mucho y que las condiciones de mercado aseguren hoy un consumo alto, al margen del desempeño de los vendedores; ésta es una opinión que se expresó como argumento para justificar la rebaja de la comisión. Sin embargo, es muy fuerte también, entre los gerentes, la apreciación de que la comisión es un instrumento muy importante para elevar la productividad, la que puede incrementarse bastante más aún.

Algunas gerencias rechazan rotundamente rebajar las comisiones alzando el sueldo base. Les interesa incentivar a que los vendedores vendan más y no desalentar a los buenos vendedores con comisiones más bajas. Otros gerentes, en cambio, son partidarios de tener un sueldo base igual al ingreso mínimo; la opinión de un entrevistado sobre este punto es que los incentivos individuales no contribuyen a lograr la mejor calidad de atención. Le parece necesario promover estudios para lograr una ecuación satisfactoria, un sistema de remuneraciones que le de al trabajador una cierta estabilidad en sus ingresos, por ejemplo, con una parte fija que no debiera ser inferior a un 70 por ciento. Las diferentes visiones demuestran lo controvertido del tema, que toca principios básicos del trabajo en este sector.

Lo que sí se observó es que en algunas situaciones las ventas no son resultado de variaciones en el esfuerzo del trabajador y en la productividad del trabajo. Así, por

---

ejemplo, hay políticas de desarrollo comercial que la tienda implementa, a pesar de que producen una baja en las ventas, que los vendedores difícilmente podrán levantar (como instalar una sucursal en un lugar cercano a la tienda que ya existe, o poner en uno de los locales artículos de bajo precio porque *se liquidan*, o restringir el abanico de productos que se venderán). En estas situaciones, la remuneración disminuye a consecuencia de particulares medidas de comercialización, con las cuales se toman nuevos riesgos que los trabajadores deben compartir a pesar de ser asalariados formales. El resultado es ajeno al esfuerzo del vendedor y hay que considerar que algunos cambios en situaciones contextuales pueden hacer estéril todo esfuerzo para elevar las ventas.

En realidad, un pacto en que el salario se asocia a productividad –esto es, en verdad la relación salarial con los vendedores - tendría que mantener los términos del acuerdo mientras las condiciones permanecen. Si la situación se reestructura e incluye nuevos factores, el salario debiera repactarse, sobre todo si es la propia empresa –una de las partes- quien realiza cambios.

Cuando los componentes variables de la remuneración constituyen una parte muy alta de ella, como ocurre en el sector que se analiza, los trabajadores se hacen extremadamente vulnerables. Las fluctuaciones de la economía, por menores que sean, contraen rápidamente las ventas, empezando por aquellas de artículos más prescindibles, como muchos de los que integran el catálogo de las grandes tiendas. La situación puede ser más crítica en locales que tienen clientela de sectores socioeconómicos más bajos, que últimamente han sido capturados gracias al crédito. Hay que considerar que la actual estrategia productiva exige a las empresas moverse rápida y flexiblemente y estar siempre en condiciones de hacer cambios inmediatos en las políticas comerciales. Esta movilidad, que la economía impone puede tener un efecto devastador en el salario, el que, sin embargo, puede ser contrarrestado o minimizado con alguna estrategia de estabilización prediseñada.

#### *Fijar y calcular las comisiones*

Se describen a continuación diferentes situaciones de interés que los entrevistados remarcaron:

El grueso de la remuneración de los vendedores proviene de las comisiones ganadas por las ventas. La liquidación del sueldo mensual de un vendedor muestra la siguiente composición:

---

Componente	% sobre base imponible
Sueldo base	8.7
Comisión por ventas de productos	55.2
Comisión por garantía extendida del producto vendido	20.2
Otros componentes variables	15.9
Base imponible	100.0

Las tasas de comisiones por ventas varían según la antigüedad del trabajador, al igual que ocurre con el sueldo base. Así lo señaló uno de los dirigentes entrevistados: *Los vendedores antiguos tenían hasta hace poco entre 2 y 2.5 % de comisión y los nuevos entre 1 y 1.7 %. Hoy en día la comisión es entre 0.3 y 0.5 %, lo cual significó una apreciable variación en los sueldos.*

La comisión es diferente en los distintos departamentos de las grandes tiendas: es más baja en los departamentos en que se venden artículos más caros (llamados departamentos “duros”: mueblería, línea blanca, computación, electrónica). Esta es una norma que todos los dirigentes y trabajadores entrevistados citaron. Las variaciones que declararon son significativas y bastante coincidentes en los distintos locales.

- Se señaló, por ejemplo que en la tienda localizada en Parque Arauco, el sueldo de los buenos vendedores en estos departamentos duros puede llegar a 600 mil pesos mensuales, mientras que en la tienda de la calle San Diego, el sueldo del mismo tipo de vendedor no llega a más de 180 mil pesos mensuales (entrevista a dirigente).
- En otra tienda, se especificó que *en los departamentos duros, los sueldos pueden llegar a 500 mil pesos mensuales, mientras que en los otros departamentos - como menaje, ropa interior, ropa de bebé, ropa de niños -son de 140 mil pesos mensuales en promedio.* En este caso la comisión fluctúa entre 0.6 y 1.15%.
- En otro caso se señaló que el sueldo alcanzaba *entre 360 mil y 400 mil pesos en un departamento “bueno” (de línea blanca), en los buenos meses, pero en los malos meses se puede bajar hasta 170 mil.*
- En un último caso se indicó la cifra de 300 a 350 mil pesos como remuneración mensual en los departamentos duros, incluyendo sueldo base, comisiones y metas. De allí, las remuneraciones bajan hasta el sueldo mínimo: *aproximadamente el 30 por ciento de los trabajadores ganan el sueldo mínimo. Entre el 70 y el 80% de este segmento de remuneración más baja es femenino,*

---

*porque hay más mujeres trabajando en departamentos de ropa de dama, ropa juvenil, ropa de niños, menaje y otros en que los precios son bajos; en estos departamentos no hay ningún hombre (entrevista a dirigente de la tienda).*

La comisión varía según la venta sea a crédito o al contado: los entrevistados coincidieron en señalar que la comisión es más alta cuando la venta se hace a crédito, el número de cuotas es mayor, se utiliza la tarjeta de la propia tienda y el pago se difiere algunos meses. Esta norma fue señalada en todas las entrevistas. Incluso suele estar incorporada en el convenio colectivo.

Se suele fijar una comisión más baja para algunos períodos del año en que las ventas suben; así sucede para el mes de diciembre, debido a la expansión de las ventas navideñas, pero no hay compensación en los períodos de bajas ventas. Esta no es una política que se aplique en todas las tiendas.

La comisión se mantiene, pero la multiplicación de establecimientos, sucursales cercanas, propias o de la competencia, baja las ventas de cada trabajador: así ocurrió, señala un dirigente, cuando abrieron una sucursal nueva muy próxima. Algo similar indica un grupo de vendedoras: *en los años 1999 a 2000, hasta el 2002, se ganaba bastante, porque el Mall era la única tienda de este tipo en el sector. Ahora es muy distinto.*

La comisión de los vendedores en algunos casos se calcula incluyendo el IVA, en otros se excluye. Antes de 1998 no se descontaba para hacer el cálculo, según los vendedores de una de las tiendas, quienes señalan que *por lo general se descuenta el IVA para calcular la comisión; pero esta es una decisión arbitraria; a las trabajadoras antiguas no se les descuenta.*

La comisión mínima puede estar garantizada, pero esto ocurre en muy pocas ocasiones, según la información recogida; sólo en algunos instrumentos colectivos se incluyen cláusulas de este tipo. En una de las grandes tiendas, se garantiza en el convenio colectivo una comisión mínima (\$162.000 brutos mensuales); cuando la venta es menor a esta suma, la empresa la enterará a petición del empleado. Esta solicitud sólo puede hacerse hasta 3 veces en el año. Este tipo de garantías fue mencionado por dirigentes de más de una empresa.

#### *Bonos y premios por metas que impone la empresa*

Además de la comisión, la empresa pone en juego otros instrumentos para incentivar el trabajo de los vendedores, como es la fijación de metas de ventas. Al alcanzarlas,

---

los trabajadores obtienen un pago adicional: un bono o premio que se agrega a la remuneración habitual de todos los vendedores del departamento, sección o piso que cumplió. Es frecuente que el supervisor también se beneficie y a veces se incluye a otro tipo de trabajadores, como los administrativos o los bodegueros. Pero no siempre es así la distribución, ya que en algunos casos se restringe sólo a los vendedores (en una de las tiendas, el propio convenio colectivo establece expresamente esta última restricción). Estos bonos se fijan sobre el monto de las ventas y también puede haber bonos que premien las colocaciones de crédito.

Es frecuente que se definan también premios individuales, esto es ciertos montos en dinero que se entregan a los empleados que ocupen el o los primeros lugares en el ranking de ventas que elabora cada departamento. A veces, este componente de la remuneración está establecido en el contrato colectivo.

Estos incentivos son definidos totalmente por la tienda en el momento en que sus directivos lo estimen, en el marco de la política que desarrolla la empresa.

#### *Pago por la venta de productos adicionales*

La definición de vendedor integral, que se asentó en el comercio de las grandes tiendas, ha obligado a estos trabajadores a diversificar los productos que venden. Se ha incorporado a su labor la venta de seguros y de instrumentos de crédito, tarea para la cual deben desarrollar nuevas competencias y conocimientos. El más frecuente ha sido un seguro adicional al que ya tienen los artículos durables que se venden; también seguros de vida, y *seguros de todo tipo*, al decir de una trabajadora entrevistada, entre los cuales está el que se denomina *de identidad* (en caso de pérdida de documentos, el seguro se encarga de los trámites que aseguren protección, como bloqueo, publicaciones y otros, informa un dirigente sindical).

La venta de estos artículos ha sido muy vigilada e incentivada. *En electrónica, línea blanca, computación, la venta de seguros adicionales ha pasado a ser una meta fijada por la empresa: se trata de un seguro que llevan algunos artículos, como las lavadoras, que dura un año, pero la tienda quiere vender una extensión de este seguro por un año más. Hay una presión enorme para que esta garantía se venda; han despedido a trabajadores o los han cambiado de sección, por mal desempeño en esta venta. Con tales medidas, a todos les da miedo ser despedidos si no logran esta meta (dirigente de tienda).*

---

Se reiteró que la venta del seguro que extiende la garantía del producto vendido, de otros seguros de distinto tipo y la venta de tarjetas de crédito de la tienda, son los rubros en que más se insiste. *Este sistema significa que no se considera el esfuerzo del trabajador, porque es frecuente que el esfuerzo se haya hecho y que sean circunstancias externas o propias del cliente las que bajen el rendimiento o dificulten alcanzar las metas. Por ejemplo, hoy día en que la economía asegura más dinero a las personas, muchas veces no se las convence que compren a largo plazo (dirigente de tienda).*

Aunque no son rubros tradicionales en este tipo de comercio, hoy están sancionados y es indudable su importancia en la generación de utilidad para la tienda o para otras empresas del grupo. La información reveló que son ventas por las que los vendedores reciben remuneración; pero no fue así en los tiempos en que estos productos se introducían. A veces, no siempre, la modalidad de pago se ha fijado a través de un acuerdo, pero más bien parece predominar la decisión de las empresas en su determinación.

*¿Se pagan las labores adicionales distintas a las ventas?*

A pesar de que las tareas de los vendedores están establecidas en sus contratos laborales, se ha dejado ver, en el proceso de reorganización del comercio, una tendencia a asignarles constantemente nuevos trabajos. Si la remuneración se establece por unidad de tiempo, la empresa presiona para intensificar el ritmo de trabajo y obtener más productividad, por lo que la nueva norma de producción es con frecuencia resistida por los trabajadores. Si, en cambio, la remuneración es por pieza –como ocurre con los vendedores– la imposición de nuevas tareas sin que se pague por ellas, atenta contra el contrato de trabajo, porque se alteran las condiciones en las que se estableció el acuerdo.

En las grandes tiendas ha sido frecuente que se asigne a los vendedores tareas como la recepción de las cuotas por las compras a crédito de todo cliente que acuda al establecimiento a pagarlas, en cualquier momento que sea. Desde hace muy poco tiempo, en algunas tiendas se le paga al vendedor un monto pequeño por cada cobro de este tipo que hace. Así, en un convenio colectivo se acuerda pagar *15 pesos por cada transacción de pago de cuotas a los vendedores integrales. No serán consideradas las transacciones que involucren sólo documentos o sólo mercaderías; deben implicar dinero. Estas asignaciones no serán consideradas remuneración para todos los efectos legales y previsionales.*

---

La función de cobrar el producto vendido, que antes no formaba parte de la tarea del vendedor, ha sido reconocida como un trabajo que implica un riesgo de pérdida de dinero, asignándosele un monto que compense ese riesgo. Así, por ejemplo, se lee en un contrato colectivo: *la empresa pagará exclusivamente a las personas contratadas como vendedores integrales, mientras desempeñen las funciones de tales, una asignación de caja que será de \$15.139 mensuales proporcional al tiempo trabajado. A los vendedores integrales se les pagará \$ 19.511 mensuales como asignación de caja, cuando se señala en sus contratos individuales, la tarea de recibir e ingresar el pago de cuotas que realicen los clientes (cualquier cliente).*

Otra tarea adicional asignada ha sido la participación en la realización de inventarios. Es este un trabajo largo, tedioso y nocturno, que suele hacerse hasta muy tarde, sin consideración de la hora en que se termine. Ha sido un tema que viene denunciándose en el comercio desde hace mucho tiempo<sup>75</sup>, especialmente por parte de las trabajadoras, porque durante años han tenido obligación de quedarse a realizar este trabajo sin que se les pagara por ello. También esta situación viene cambiando y se ha ido extendiendo el pago adicional por esta función; en algunos casos se ha introducido en el contrato colectivo, como ocurre en una empresa en la que *se fija una asignación de 16 mil pesos líquidos a todos los trabajadores que participen en la confección (del inventario); a los supervisores, 24 mil. Se paga bajo concepto de asignación extraordinaria de movilización y colación. Si el vendedor sólo participa en ordenamiento y preparación, o si el inventario es parcial, el bono es de 4 mil pesos. Se agrega refrigerio y movilización.*

Disposiciones como ésta son muy recientes; en otra empresa *se consiguió recién, hace dos meses, un bono por el inventario*, señaló su dirigente sindical.

#### *El cumplimiento de rutinas de trabajo fijas*

La comisión como forma principal de constituir el salario pareciera indicar que el vendedor tiene libertad para definir la manera de desempeñarse, la norma productiva. Sin embargo, no siempre es así. El estudio recogió información sobre instructivos que indican detalladamente el procedimiento que debe realizar el vendedor frente al cliente: entregan una rutina de actuación que incluye etapas, forma de trato al cliente, actitud, lenguaje. El cumplimiento de estas normas tiene asignada una tarifa y eleva, por tanto, la remuneración. Pero, es también una forma de control que incluye la

---

<sup>75</sup> Este reclamo de los trabajadores está señalado ya en Díaz (2000).

---

amenaza de caer en lista negra, ser cambiado de departamento o transformarse en candidato al despido. El punto se examina más adelante.

### **La remuneración de los administrativos y los bodegueros**

La remuneración de estos trabajadores tiene una composición muy distinta a la de los vendedores. La norma general es el pago de un sueldo fijo, a lo que se agregan montos variables por distintos conceptos, pero que esencialmente son incentivos al aumento de la productividad, y en cualquier caso, la parte variable de la remuneración es bastante menor que la parte fija. La comisión existe en algunos casos, pero no es muy frecuente, según lo observado.

Hay también situaciones en que los conductores de vehículos de las bodegas, por ejemplo, tienen un pago de monto fijo, una comisión pequeña, por cada viaje con mercaderías que hacen a la tienda (la bodega está en otro lugar de la ciudad, a veces bastante alejado). En los siguientes términos describió un dirigente la situación de los choferes en su tienda:

*El pago por viaje es de \$2.800, sólo para el chofer, no para los “pionetas”. Realizan unos 3 viajes al día. Su sueldo base depende de los términos en que se hizo el traspaso reciente (desde la empresa contratista) y también de la antigüedad del trabajador; fluctúa entre 120 y 140 mil pesos mensuales. Son los más beneficiados con el traspaso que exigió la Ley de Subcontratación, pero en realidad han aumentado la productividad y ello se atribuye al bono. Podrían llegar hasta 400 mil pesos mensuales. Son 8 conductores; antes eran 20. Una parte del transporte suele también subcontratarse y en este caso los choferes son contratados por una empresa externa que los contrata con camión.*

El establecimiento de bonos y premios por cumplimiento de metas específicas para los bodegueros es objeto de debate y de conversación con la empresa. Según el relato de un dirigente sindical, en una de las empresas estudiadas están discutiendo una comisión o bono, pero no se sabe (ni la empresa ni el sindicato) cómo establecerlo; el requisito es que sea clara su causal y de fácil cálculo (a fin de evitar los problemas que tienen los vendedores, cuyo cálculo muy a menudo discrepa del que hace la empresa). Un criterio podría ser el número de prendas que salen en el traslado:

*Tanto la empresa como los trabajadores desean la implementación de un bono pero de distinta manera: los trabajadores plantean la integración de un incentivo de productividad en relación a las prendas que entran y salen del centro de distribución, lo que se puede hacer matemáticamente. La empresa aceptaría si se bajan los sueldos*

---

*base, y ahí está el conflicto. Por lo demás, habría que diseñar las metas, y, por otra parte, es difícil controlar si realmente algo entró o salió.*

Hay casos en que se incluye a estos trabajadores en la práctica de pagar bonos o premios por el cumplimiento de metas colectivas. Pero se observó también la tendencia opuesta, a eliminar el componente variable de las remuneraciones de estos trabajadores. Así, por ejemplo, el convenio colectivo de otra empresa fijó este último criterio y señala que no habrá para ellos ningún premio, ningún bono; sólo el sueldo establecido.

De manera que las tendencias que se advierten son encontradas: por una parte, a restringir bonos y premios a los trabajadores administrativos, bodegueros y otros que no sean vendedores, y por otra parte se han fijado, en algunos casos, bonos relacionados con la tarea habitual de estos trabajadores, y se demandan otros (como señaló un dirigente sindical: por ejemplo, *para evitar errores en algunas áreas de trabajo administrativo que son muy sensibles*).

Para las tareas adicionales, también se piden bonos: inventarios, venta de tarjetas, ventas nocturnas, cobro de cuotas de los créditos, limpieza y orden.

### **La remuneración de los promotores**

Constituyen una categoría de trabajadores externos, cuya relación laboral, muy discutida, debiera ser aclarada en el marco de la actual Ley de Subcontratación.

Los promotores son trabajadores contratados por empresas que elaboran o importan productos “de marca” que se venden en las grandes tiendas; el objetivo de su presencia es incentivar la compra de estos productos. Se desempeñan, pues, en los locales de venta y su función es tener esta mercadería a la vista del público de manera que se vea atractiva, ordenarla, explicar sus bondades, mostrar las distintas variedades, responder las consultas y, en definitiva, desplegar distintas acciones para influir en la decisión del cliente. Podría decirse que hacen marketing de productos que deben conocer muy bien.

Lo más frecuente es que la empleadora de estos promotores sea una intermediaria, una empresa de servicios transitorios, cuyo giro es suministrar trabajadores. No son empleados de la empresa elaboradora o importadora que provee los productos a la tienda.

---

Sin embargo, lo corriente es que los promotores no se limiten a esta tarea de promoción, sino que se desempeñen realmente como vendedores, realizando todo el proceso de la venta pero sin consignarla como propia, ya que esto lo hace un vendedor. En realidad, ahorran vendedores a la tienda, según apreciación en que coincidieron todos los dirigentes sindicales entrevistados y también los fiscalizadores de la Dirección del Trabajo.

En los casos en que la situación sea así, se puede estar ante una figura de suministro permanente de trabajadores, que hoy es ilegal. Varios entrevistados indicaron que algunos promotores permanecían en la tienda durante años.

La información recogida indica que los promotores en muchos casos están sujetos al supervisor y demás jefaturas del departamento en que se desempeñan, quienes les entregan tareas que sobrepasan las obligaciones de los vendedores (como ir a la bodega, ordenar, limpiar). Se rigen por el horario del establecimiento. Son evaluados permanentemente por la tienda, según su rendimiento y eficiencia. Aquellos promotores que efectivamente deben cumplir órdenes de los jefes del local o del departamento o que desarrollan comportamientos que indican una situación de subordinación, parecieran ser realmente empleados de la tienda, a pesar de lo cual no están contratados por esta, según señalaron unánimemente los dirigentes sindicales entrevistados. Y también algunos fiscalizadores.

La remuneración es determinada por su empleadora y pagada por ella. Es un salario fijo generalmente muy bajo, apenas superior al salario mínimo. No tienen bonos ni premios. Sin embargo, en alguna entrevista se señaló la existencia de promotores que tienen pactada su remuneración en porcentaje de ventas —es decir, en comisión— y que el supervisor de la tienda es, en el fondo, quien entrega a la empleadora la información indicando cuánto se le pague.

La tienda no les complementa el salario ni les entrega aquellos beneficios que son generales para los empleados, como es el aporte para colación, para transporte, bonos o pagos en especie en fechas determinadas. Si en un momento tuvieron algunas de estas regalías, ahora les han sido retiradas porque la tienda se preocupa, hoy día más que antes, de no integrarlos a fin de no correr el riesgo de aparecer como empleadora. Incluso, se han tomado medidas de “segregación” que han deteriorado las condiciones de trabajo de los promotores.

Los promotores, por lo general no están organizados. Aunque generalmente las empresas intermediarias que los contratan son grandes y gestionan una importante

---

masa de promotores, la sindicalización es muy baja. Sin embargo, en algunos casos hay sindicato y contrato colectivo.

### **Otros factores que afectan las remuneraciones**

#### *La externalización de funciones y de trabajadores:*

Es frecuente que se externalicen funciones para que sean realizadas por una empresa relacionada, que es del propio grupo o muy cercana. En esta fragmentación, el procedimiento utilizado es que los trabajadores son despedidos y acto seguido son contratados por la nueva empresa (nueva razón social). El contrato colectivo llega a su fin y, en general se pierden los beneficios que contenía, aunque también podrían mantenerse. Tienen que iniciar un nuevo proceso de negociación colectiva, lo que es lento y no siempre exitoso. Una empresa relacionada de ventas por Internet, se demoró un año en formar sindicato y presentar un proyecto de negociación colectiva.

#### *Venta a los trabajadores de los productos de la tienda a precios muy rebajados:*

¿Puede considerarse parte de la remuneración? Este punto parece no ser menor para los trabajadores y figura incluso en algunos contratos colectivos. También es frecuente que el empleador se obligue a proporcionar tarjeta de crédito de la tienda y a hacer préstamos blandos para nuevas compras a crédito o para repactar deudas.

#### *Montos fijos asociados a sucesos especiales:*

- aguinaldos y pagos por acontecimientos específicos en fechas fijas del año: septiembre, diciembre y el momento del feriado, por lo general;
- bonos cuando acaecen ciertos acontecimientos: muertes, nacimientos, matrimonios;
- montos fijos para transporte y colación, y
- aporte al gasto de los hijos escolares.

Estos pagos están, en general, limitados a los trabajadores con contrato indefinido y jornada completa. A veces varían según la antigüedad del trabajador. No constituyen remuneración para efectos legales y previsionales.

### **Trabajo que no se remunera**

Como se señaló anteriormente, hasta el año 2001 cada trabajador realizaba una función que debía estar estipulada en el contrato de trabajo; pero esta disposición

---

se flexibilizó y abrió paso al trabajador polifuncional, que en el comercio se hizo habitual.

Pero ya antes de esta fecha, desde 1998, en el comercio más moderno, de punta, se hizo fuerte la idea de romper con la especialización de los vendedores, entregarles más funciones y hacerlos *integrales*. Esto significó que los vendedores asumían al menos 3 tareas que estaban diferenciadas y que antes eran realizadas por tres empleados diferentes, distribuidos en distintos espacios de la tienda: la venta, el empaquetado y el cobro del precio de lo vendido. Esto tuvo varios efectos iniciales en la remuneración:

La remuneración de los vendedores está basada en la comisión, es decir perciben un porcentaje sobre las ventas que han efectuado (y, en los años '98 y '99, esto era más importante porque los sueldos base, la parte fija de la remuneración, eran extraordinariamente bajos), de modo que al gastar tiempo en estas nuevas actividades venden menos y pierden remuneración. El empaquetado y al cobro del precio de la venta, eran funciones distintas a su quehacer tradicional; especialmente el cobro exige unas competencias diferentes y una responsabilidad muy alta; las pérdidas de dinero son un riesgo importante.

Uno de los factores en la modernización de las tiendas ha sido la venta de productos financieros, especialmente los seguros, que han debido vender los mismos vendedores de zapatos, ropa o electrodomésticos. Otro de los negocios de las tiendas es el crédito, asociado a bancos del grupo, por lo cual se privilegian las ventas a crédito y para ello se presiona a los vendedores, situación que se describió antes. Sobre todo, la tienda busca que el crédito sea obtenido a través de la tarjeta de crédito propia. Es un trabajo de carácter financiero que se ha vinculado a las ventas de los productos de la tienda y que deben realizar los vendedores del giro principal.

Pero, además, hay traspaso de otras funciones en las que se busca ahorrar contratación de fuerza de trabajo y que no requieren calificación especial, como el aseo (al menos parte del aseo); el orden de las prendas (*cuando es ropa es especialmente demoroso y constante: todo se cae, queda tirado, hay que ordenar a cada rato*), participación en la realización de inventarios, transformación o readecuación de los recintos para los *eventos*, lo que significa, traslado de mostradores, colgadores, canastos, redistribución de productos, acomodar la ropa al inicio de la jornada, etc.

Hay otros trabajos relacionados con el manejo de caja, que exigen mayor calificación o experiencia: los vendedores no sólo cobran el precio de los productos que venden,

---

sino que también deben recibir las cuotas de los créditos que el público viene a pagar en cualquier momento a las mismas cajas que los vendedores atienden en su función cotidiana (“avances en efectivo”). Luego, se ha señalado también que tienen la obligación de “hacer la caja”, que es una de las funciones más delicadas: deben ordenar el dinero recibido, ponerlo en sobres hasta cierto monto, recoger todo y llevarlo al departamento financiero. Esto se hace frente al público que circula, y el traslado no tiene resguardos suficientes, por lo que es alto el riesgo de cometer errores, así como de seguridad. Esta función se realiza más de una vez al día. También deben abrir las cajas en la mañana; aunque esto último les corresponde a los supervisores, es frecuente que lo hagan los vendedores, implícitamente autorizados. Se señaló, además, la obligación de capacitar a los vendedores nuevos. El relato de esta situación mostró que la mayoría de los trabajadores y supervisores aludidos, son mujeres.

La polifuncionalidad, por otra parte, ha significado pérdida de empleos para quienes se desempeñaban como cajeros. En una de las grandes tiendas.... *despidieron a 130 trabajadores, un 30% de la dotación de la tienda. El trabajo de cobrar se le asignó al vendedor, sin pagárselo; su remuneración bajó porque dejó de vender para cobrar y sólo la venta tiene comisión* (dirigente sindical).

También rige la polifuncionalidad para los bodegueros: *hoy son ordenadores, bodegueros, reponedores, acarreadores, etiquetadores. Y tienen sueldo fijo, que en muchos casos es muy bajo: algo más del ingreso mínimo, cerca de 160 mil pesos mensuales* (dirigente sindical).

Es claro que las funciones se han multiplicado en este sector del comercio y, algunas se han debido desempeñar sin remuneración, en un régimen salarial en que el salario se conforma principalmente por el rendimiento que cada trabajador tiene en la función de vender. No es esta una dinámica institucionalizada ni reconocida sino que ha ocurrido sobre la base del poder que tiene la empresa para dictar normas ¿Cuál es el límite de esta normativa que no sólo intensifica el ritmo del trabajo sino que suele tener una incidencia no menor en las remuneraciones? ¿No es posible que las negociaciones colectivas incluyan normas dirigidas a evitar las fluctuaciones salariales graves?

El registro de las ventas que realizó cada vendedor, para efectos de calcular la comisión, genera suspicacia, incertidumbre y a veces conflicto. Son muchos los factores que deben considerarse y evaluar el peso de cada uno, por lo que no es fácil

---

el control que los propios trabajadores pueden hacer: *En todas las grandes tiendas, ni el vendedor sabe cuanto vendió. El problema es saber qué y cuánto vendió y cuánto le pagan por cada producto vendido. Nada de esto está totalmente claro, el registro es dudoso, el vendedor no recibe documento o sistema de registro. Todo es muy desordenado. La empresa señala que es información reservada y privada, que corresponde a la política de seguridad de las ventas* (dirigente sindical).

Los fiscalizadores de la Dirección del Trabajo tienen opiniones divididas, algunos creen que este problema existe, es real: *el sistema es poco claro, engorroso y muy difícil de entender y manejar por los trabajadores, la información que se les da no es en absoluto clara*. Otro fiscalizador, en cambio, opinó que es perfectamente posible entender el sistema de registro de las ventas de cada vendedor. Pero en todo caso, es una demanda sindical contar con un sistema de registro de fácil comprensión, que indique claramente cómo se produce la integración efectiva de los incentivos.

---

## VII. ¿CÓMO SE CONTROLA EL TRABAJO?

### A. LA DISCIPLINA Y LA PRODUCTIVIDAD

Toda empresa busca obtener la más alta productividad posible del trabajo que ha contratado. No es este un resultado que se entregue al azar, sino que, por el contrario, se persigue sistemáticamente mediante la elaboración y la puesta en práctica de estrategias específicas que, en los hechos, consisten en constantes cambios en los modos de operar. Como generalmente estas innovaciones intensifican el ritmo de trabajo, suelen provocar la oposición de los trabajadores que, con mayor o menor fuerza según sean las circunstancias, buscan la derogación de las nuevas normas de trabajo o bien el traslado al salario de parte de la productividad que se gane.

La facultad de dirigir la empresa es una dimensión de la propiedad que, lejos de ejercerse de manera arbitraria, exige una acción eminentemente racional. Se concentra en la gerencia, una estructura especializada que identifica, a partir de constante experimentación, cuáles son los procedimientos más adecuados en cada momento al objetivo esencial del capital, que es la acumulación. Esta lógica es la que orienta la incorporación de trabajo a la producción y la gestión de la fuerza laboral.

La facultad de *dirección* implica, en primer lugar, regular, dictar normas de producción en cada situación específica. Pero, exige también vigilar el cumplimiento de las reglas y definir los dispositivos que sean más adecuados para realizar este control.

Si bien estos procesos son propios de cada empresa, los modos operativos y también las modalidades para controlarlos se van normalizando en el conjunto del sistema de producción. De manera que, como ha ocurrido ya antes, también en la organización productiva actual, se han desarrollado modalidades particulares de control y dominación de los recursos productivos. Sin embargo, hay también un *saber hacer* acumulado, resultado de prácticas desplegadas antes, que no son desechadas sino que subsisten con los nuevos modos de control sobre el trabajo. Esta acción combinada que despliega la gerencia en las empresas es característica del momento actual, y es lo que mostró la información recogida en el presente estudio.

Pero, antes de su análisis, se exponen algunos puntos de interés despejados por la investigación, que hacen más visible el fundamento en que se apoya la gestión de la fuerza de trabajo.

---

## Una fuerza de trabajo disciplinada

Como ya se señaló, la disciplina laboral es entendida como una condición para la acumulación. Consiste en una estrategia múltiple y compleja dirigida a conseguir la constante adecuación del comportamiento de los trabajadores a los fines productivos que va fijando la empresa<sup>76</sup>.

Su objetivo es, por lo tanto, reproducir un orden, productivo en este caso, y una estructura jerárquica. Su modo más claro de expresión se encuentra en las *técnicas de gestión* de la fuerza laboral (señaladas en múltiples manuales de gestión de personal y de los recursos humanos, y puestas en práctica en todas las empresas). Mostrándolas despegadas del discurso empresarial y rotuladas como *técnicas*, aparecen como respuestas necesarias frente a los cambios productivos globales e inevitables, como la adaptación más eficiente –y única- a las condiciones impuestas desde el exterior. Una presentación que hace invisible la naturaleza dominadora que hay en todo acto de control sobre el trabajo en la empresa.

La disciplina aparece siempre como codificación explícita que establece o reproduce normas de producción, pero en el trasfondo lo que hace es orientar los factores del proceso de trabajo para que operen como valorizadores del capital. La disciplina, por tanto, se traduce en una estrategia que regula la configuración y la operatividad de los recursos y su funcionamiento en la empresa para, de este modo, aumentar la productividad.

Pero, no se trata sólo de *imponer* la norma de producción, de vigilar su cumplimiento, sino que de valorarla para convencer que debe cumplirse, para que sea aceptada. Y más aún, lo que se busca es interiorizar la idea de disciplina misma, sin tener que evaluar la bondad, la conveniencia o la eficacia de cada norma en particular. Este último aspecto resulta clave para la eficacia de las técnicas de disciplinamiento puesto que *se trata de interiorizar en la propia estructura fabril las condiciones materiales y sociales de la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo productivo para facilitar, sin las evidencias de lo que es exterior y explícito, los procesos del capital*<sup>77</sup>. La interiorización puede obtenerse de diversos modos, por coacción, objetivación o

---

<sup>76</sup> Gaudemar, Jean Paul, El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica. Ed Trotta, España, 1991.

<sup>77</sup> Castillo Mendoza, Estudio introductoria. En Gaudemar, Jean Paul, El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica, Ed. Trotta, España, 1991.

---

implicación, pero su eficacia dependerá de cómo se gestionen las representaciones simbólicas que circulan y operan en cada centro productivo.

También las estrategias de interiorización, que se consideran clave para que opere la disciplina y se asegure la subordinación, se presentan como expresiones técnicas y se hace invisible la forma como se articula lo político en los espacios laborales. Esta tecnicidad procede otorgando el rótulo de *necesidad* a su acción, abriendo con ello paso a la *naturalización* de las políticas administrativas y gerenciales aplicadas al trabajo, aunque estas en el trasfondo son gestión de poder.

Así, con las llamadas *técnicas de gestión*, entendidas como herramientas estratégicas, la empresa logra configurar un espectro de modos de organización del trabajo acordes a las necesidades productivas. Pero también dicha organización aparece como un *modus operandis* generador de valores y creencias en torno a los procesos que se llevan a cabo, legitimándolos. De este modo, además de ser el espacio típico de producción material, la empresa es también un espacio donde se genera subjetividad, específicamente identidad y cultura.

Esta estrategia de la empresa por entregar a la fuerza de trabajo una determinada identidad en el ámbito de una particular organización, forma parte esencial también de la dinámica de subordinar al trabajo, y se hace imponiendo prácticas que generen, en palabras de Foucault (1996) *cuerpos dóciles y mentes disciplinadas*. Se apunta también desde aquí al objetivo típico del capital: extraer la mayor plusvalía posible a través de la sistematización y normalización de los trabajadores, de sus conductas y sus representaciones, en *pos* de una mayor productividad que deviene en rentabilidad.

Lejos de ser algo simple, el problema de la dominación en el espacio laboral no se resuelve sólo a través de un mayor control directo de las acciones de los trabajadores. Mucho más que eso, necesita apelar a un conjunto de normas y creencias que contribuirán a desplegar un complejo abanico de comportamientos y actitudes en función de los esquemas prescritos por las direcciones empresariales.

### **Una cultura organizacional que sirva a la productividad**

Las estrategias de disciplinamiento aplicadas por los altos mandos en las empresas a los trabajadores *–a sus cuerpos y a sus mentes–* adoptan la forma de *discursos moralizantes*, previamente legitimados, porque son prácticas que generan valor. Generan el valor material de la productividad, pero además el valor agregado del *saber cómo hacer*, del *know how*, tan en boga en el discurso managerial de los últimos

---

años, al aparecer frecuentemente integrando el concepto de *cultura organizacional* de las empresas.

La aparición del término *cultura* en el vocabulario se produjo algo menos de cien años después de la emergencia de otro concepto moderno crucial, *management*<sup>78</sup> cuyo significado es, *ingeniárselas para que funcione algo o para salir adelante*. Por su parte *to manage* significa, *redirigir los acontecimientos conforme a la voluntad y a los planes propios*<sup>79</sup>.

Así la cultura aparece como objeto susceptible de ser gestionado y, en efecto, en la cultura organizacional así ocurre, al aprehender factores y elementos propiamente culturales para ser administrados de manera tal que sirvan y sean manejables en pos de los objetivos de la empresa. La relación descrita aparece problematizada en esta cita de Adorno (2005), quien señala que *“la inclusión del espíritu objetivo de una era en una única palabra como “cultura” delata desde el primer momento un enfoque administrativo cuya tarea, concebida desde lo alto, es la de reunir, distribuir, evaluar y organizar”*<sup>80</sup>. *“Lo que la administración exige de la cultura – sea cual sea la forma que ésta adopte – ha de ser medida según normas que no le son inherentes y que no tienen nada que ver con la calidad del objeto, sino con criterios abstractos impuestos desde el exterior”*<sup>81</sup>.

En cualquier caso, el término cultura organizacional ha sido útil para la empresa, que intenta conjugar lo genuino, lo único, con lo organizado, lo perdurable, lo afianzado; en esta concepción, resulta efectivo entregar modelos de acción a los trabajadores, como pautas a seguir, para que éstos generen y re-generen prácticas que reafirmen el modelo efectivo que la empresa impone<sup>82</sup>.

---

<sup>78</sup> Cuyo significado según el Oxford English Dictionary, es hacer que otras personas, animales, etc., se sometan a nuestro control, intervenir en, realizar con éxito.

<sup>79</sup> En otras palabras –en el sentido de gestionar y controlar el fluir de los acontecimientos– manipular las probabilidades: hacer que ciertas conductas (o aperturas o respuestas) de personas, animales, etc., fueran más propensas a producirse en realidad de lo que de otro modo serían, y, al mismo tiempo, hacer que otros pasos o movimientos fuesen menos probables (o, de preferencia, sumamente improbable). En esta última acepción, “gestionar” significa limitar la libertad de los gestionados. Zygmunt Bauman, *Vida Líquida*, Paidós Estado y Sociedad 143, Buenos Aires, 2007.

<sup>80</sup> Theodor Adorno, “Cultura y administración” en *Escritos sociológicos I*, Akal, Barcelona, 2005.

<sup>81</sup> *Ibíd.*

<sup>82</sup> Zygmunt Bauman, *Vida Líquida*, Paidós Estado y Sociedad 143, Buenos Aires, 2007.

---

La organización, entonces, instituye valores y creencias, es el espacio simbólico, proveyendo a cada trabajador de sentidos que ocultan la extracción de plusvalía. El trabajador, la fuerza de trabajo, aparece determinada por la organización que, revestida de objetivos técnicos, desarrolla en su fondo el poder disciplinario propio del capital.

### **Dispositivos para vigilar, dispositivos para convencer**

Un trabajador motivado que logra conectar su proyecto personal con los principios y valores de su empresa vale oro. Una organización que aspira a sobresalir por su calidad de servicio debe adoptar esta práctica casi como un dogma de fe<sup>83</sup>.

Los nuevos modos de normalización de la fuerza de trabajo expresada en la moderna cultura organizacional plantean la búsqueda de un compromiso moral, el que se materializa objetivamente con las políticas de calidad del producto y de proceso: *total quality management* (TQM); estos incentivan la movilización y participación de los trabajadores creando la ilusión de un mayor empoderamiento sobre su trabajo y sobre los destinos de la empresa. A través de la garantía y certificación de la calidad, las empresas buscan configurar un tipo de orden en la producción que permita legitimar la disciplina y mejorar el desempeño de los trabajadores por medio de dispositivos participativos acordes con los principios de la lealtad a la empresa<sup>84</sup>. De acuerdo a lo anterior, lo que buscan los empresarios es una implicación valórica, moral y productiva de parte de los trabajadores, regida por los principios de la cultura organizacional que prima en la empresa. El *compromiso entusiasta* por parte de los trabajadores con los valores y normas de la empresa genera el autocontrol y la autodisciplina, elementos de vital importancia. Para lograr esta nueva forma disciplinaria de autogestión y autoemprendimiento individual en conjunto con los fines organizativos que le están asociados, los trabajadores deben convertirse en receptores fundamentales del discurso organizacional del nuevo capitalismo para la colonización de sus almas (Montes Cató, 2004; Habermas, 2002).

---

<sup>83</sup> Rodrigo Fuenzalida, psicólogo laboral y diplomado en Gestión de Empresas, Pontificia Universidad Católica de Chile. Diplomado en Desarrollo Organizacional, Universidad de Chile, especialista en temas de desarrollo organizacional. Consultor y Ejecutivo de Recursos Humanos en diversas empresas. Clase n° 8, curso Orientación al cliente, Administración del Retail, e-class.cl, Universidad Adolfo Ibáñez. Diario, La Tercera, lunes 24 de septiembre de 2007.

<sup>84</sup> Hugh Wilmott, "Strength is ignorance: slavery is freedom. Managing culture in modern organizations", en Warwick Organizational Behavior Staff, Organization Studies. Critical perspective on business and management, Londres, Rutledge, vol I, 2001.

---

La supuesta *comunidad de intereses* que se generaría entre el trabajador y el empleador, supondría o estaría enmarcada por metas colectivas e individuales, cuyo cumplimiento se ve recompensado generalmente por bonos que aumentan las remuneraciones, dando pie a una ideología de que *todos ganan*, tanto el empresario o dueño de la empresa al materializar e incrementar sus ganancias y utilidades para la empresa, y el trabajador que ve incrementado su salario (¡y su estrés!).

Sin duda que la implicación subjetiva promocionada por las gerencias y la puesta en práctica de nuevas teorías organizacionales que buscan movilizar factores emocionales, han profundizado y refinado los dispositivos de control y disciplina en los puestos de trabajo, ya que aparece mucho más efectivo, desde el punto de vista productivo, asignarle a los trabajadores responsabilidades que comparten con su empresa.

Ya desde los años setenta se comenzó a plantear que las capacidades subjetivas de los individuos, la actitud positiva, el carácter emprendedor, independiente, con capacidad de aceptar riesgos, de fácil adaptación y la disposición a trabajar en equipo, eran factores realmente importantes en el desempeño del trabajo, orientados a normalizar una fuerza de trabajo que obtenga mayores beneficios para la empresa; el desarrollo de *el buen sujeto trabajador* aparece ya en el discurso de estos teóricos (principalmente psicólogos laborales).

Con estos objetivos, las empresas utilizan estrategias como los *cursos de inducción de personal*, cursos de animación de los recursos humanos y capacitación en diversas líneas para inculcar en sus trabajadores rasgos de autonomía, emprendimiento e iniciativa, factores que aparecen como claves para el mejoramiento en la productividad y por ende, en la rentabilidad de la empresa. Es en estas instancias donde se propaga el discurso moralizante que activaría la iniciativa y el emprendimiento y generaría el vínculo de compromiso y lealtad hacia la empresa.

A través del discurso moralizador y dominador como dispositivo de control, se logra expandir una suerte de espectro que modela la vida del trabajador tanto dentro como fuera de su lugar de trabajo, normalizando sus conductas. Y permite regularizar y predecir en la movilización de mentes y cuerpos, una fuerza de trabajo con todo su potencial productivo.

Los nuevos dispositivos de control, a diferencia de los clásicos –que aún perviven– están fundados en modos de vigilancia más indirectos, tales como la técnica de *el cliente incógnito*, utilizada por muchos establecimientos que contratan servicios de

---

otras empresas para la supervisión *in situ* de los trabajadores y del proceso de trabajo que estos llevan a cabo.

Una pregunta central que se formulan quienes cultivan este tipo de estudios, tomando en cuenta el carácter flexible de la organización del trabajo actual, es dónde colocar el mayor énfasis para la consecución de los objetivos últimos: en los sistemas de recompensa, en la selección de personal, en la capacitación, en el liderazgo de los equipos o en otras variables del clima laboral. Sobre el tema se lee en uno de los cursos de *Orientación al Cliente*, que imparte alguna universidad en Chile:

*Todas las políticas y sistemas que se alinean para favorecer el comportamiento esperado son un aporte. Sin embargo, el factor clave para dar sustento, profundidad y consistencia a las conductas es que el actuar se fundamente en estrategias que combinen herramientas e incentivos con un compromiso emocional hacia la tarea de servir*<sup>85</sup>.

Las estrategias de dominación sobre el trabajo tienen efectos diferenciados en la fuerza de trabajo, según las posiciones que ocupan en el espacio de la empresa. Lo anterior abre la hipótesis de que, aquellos trabajadores que se ubican en los escalafones más bajos captan en menor grado el discurso organizativo de la empresa, lo que se explica por déficit en su educación (menor acceso a la educación, menor posesión de capital económico y cultural, menos acceso a las nuevas tecnologías de la educación asociadas al marketing y al management en general y sus contenidos). Además, el escaso poder que detentan en su lugar de trabajo los hace más proclives a convertirse en sujetos de dominación. En sentido contrario, aquellos trabajadores insertos en las posiciones más altas de la empresa, captarán de mejor modo y con mayor aceptación los contenidos de estas nuevas formas de organización del trabajo basado en el management flexible, por lo que son visualizados como los transportadores del discurso del emprendimiento y del management actual.

---

<sup>85</sup> Rodrigo Fuenzalida, psicólogo laboral y diplomado en Gestión de Empresas, Pontificia Universidad Católica de Chile. Diplomado en Desarrollo Organizacional, Universidad de Chile, especialista en temas de desarrollo organizacional. Consultor y Ejecutivo de Recursos Humanos en diversas empresas. Clase n° 8 curso, Orientación al cliente, Administración del Retail, e-class.cl, Universidad Adolfo Ibáñez. Diario, La Tercera, lunes 24 de septiembre de 2007.

---

## **B. LA COMPLEJA ESTRATEGIA PARA CONTROLAR EL TRABAJO EN LA GRAN TIENDA**

La organización del trabajo actual utiliza una amalgama de técnicas diferentes para ejercer control sobre el trabajo, porque la introducción de formas modernas no ha descartado otras estrategias tradicionales más propias de la organización de corte taylorista. Estas actuaciones combinadas que la literatura señala, aparecieron también en las grandes tiendas incluidas en este estudio.

Los mecanismos de control y dominación no se ponen en juego desde un único centro sino que están en una relación de sostén y de condicionamiento recíproco entre quien lo ejerce y quien lo padece<sup>86</sup>. Lo que ocurre es que el poder no está absolutamente concentrado, sino que en el tejido de la empresa hay diferentes micropoderes que entran en juego unos con otros, y también con los poderes superiores. Esto da origen a un sincretismo de modos de dominación que agregan un plus valor a las estrategias empresariales y gerenciales dirigidas a elevar la productividad.

También los micropoderes pueden actuar en contra de los deseos de la administración. Algunos gerentes se han referido en este estudio al problema de las jefaturas intermedias que se exceden en el control, y frecuentemente se señalan ejemplos en que la administración gerencial es más flexible que las jefaturas intermedias.

### **Formas de control directo**

#### **La remuneración, el principal elemento de control**

La remuneración de los trabajadores de las grandes tiendas, como se ha señalado, consiste en un sueldo base más comisiones y bonos, distintos componentes que se modifican con frecuencia. La modalidad de pago a destajo no es nueva, pero el peso que tiene la parte variable en las remuneraciones de los vendedores es muy alto, lo que imprime una grave inestabilidad al salario y los obliga a intensificar fuertemente el ritmo de trabajo. Así compuesta, la remuneración privilegia el incentivo, como principal mecanismo para elevar la productividad, pero deja a los trabajadores cierta libertad para intensificar el ritmo de trabajo. Por esto es que el diseño se completa con un mecanismo más compulsivo, cual es la fijación de metas que los trabajadores deben cumplir y que tienen un impacto mucho mayor en su remuneración y en su evaluación.

---

<sup>86</sup> Montes Cató, J., Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión. CONICET, Argentina, 2004.

---

Ya se señaló que a los productos que la tienda tiene mayor interés en vender se les da una ponderación mayor. Así, la venta de seguros, la venta de una garantía extendida, la venta a crédito en muchas cuotas y en diferido, son las modalidades que tienen asignada una comisión más alta y son las que tienen más peso en el conjunto de metas que se imponen a los vendedores.

Además del salario a destajo y de las comisiones diferenciadas según la prioridad que atribuye la tienda a determinadas ventas, se fijan metas de trabajo que deben alcanzarse. Sobrepasando la estrategia de incentivar para aumentar el ritmo de trabajo, las metas constituyen una presión mucho más fuerte para controlar la fuerza laboral en su puesto de trabajo; están concebidas como una obligación y deben cumplirse. Las metas son individuales y también colectivas. Trabajadores de distintos puestos, principalmente vendedores, bodegueros y choferes de reparto a domicilio, tienen metas fijadas por piso o por departamento, lo que les exige aunar esfuerzos de modo colectivo para cumplirlas y, al mismo tiempo, vigilarse recíprocamente. Estas metas, que son diarias y mensuales, son el parámetro para evaluar el desempeño de estos conjuntos de trabajadores y tienen alto peso en la remuneración.

Las metas son impuestas mirando las ventas del año anterior: *Por ejemplo, en un departamento x en septiembre del año anterior la venta fue de un millón de pesos; este año para el mismo departamento la meta consiste en generar ese millón de pesos más un porcentaje del IPC (2 %, por ejemplo), más 15% sobre la meta del año anterior, que es la meta de la tienda. Si el departamento cumple esa meta, al supervisor también le corresponde un bono* (dirigente sindical de una Federación).

*Las metas están asociadas a las ventas. Si se cumplen, el departamento del local o tienda gana un bono que se denomina bono “ranking”* (dirigentes sindicales pertenecientes a una gran tienda).

La competencia es enfrentada a través de la fijación de metas: *existe un alto grado de competitividad entre las tiendas por departamento como tales, pero también dentro de la misma tienda (...)* Por un lado si existen más sucursales de la tienda en el centro, más cantidad de malls en el sector, más competencia hay. Esto hace que constantemente se esté viendo el tema de las metas y cada vez se ve más reducido el sueldo y las comisiones (dirigentes sindicales pertenecientes a una gran tienda).

La fijación de metas fomenta enormemente la competencia entre los vendedores; sobre todo entre estos y los vendedores part-time. Esto últimos son vistos como rivales que les arrebatan clientes sin estar obligados a realizar ningún trabajo complementario,

---

como ordenar los productos, recibir pagos de cuotas, cerrar o abrir la caja y muchos otros de los que la tienda impone a los vendedores de tiempo completo y que los hacen perder clientes:

*En el último tiempo, los vendedores part-time se han multiplicado, y ellos sí son competencia y, por tanto, nuestros enemigos. Porque a veces van dos o tres veces a la semana, y van sólo a vender. No reciben mercadería, no hacen devoluciones (como tenemos que hacer nosotros)... Sólo venden (vendedora de una gran tienda).*

No ocurre lo mismo con los promotores, los que son más bien vistos como un apoyo.

*Para mí son un apoyo. De hecho, a veces son “la piedra de tope”, porque los molestan más que a nosotros, más de parte de los guardias que de los supervisores. Pero uno no los siente como compañeros, porque sabemos que los cambian, como su pega no depende de este lugar. Ellos van y vienen” (vendedora de una gran tienda).*

La situación de competencia obliga a intensificar el trabajo y podría llegar a convertirse en un grave problema para el clima laboral. Si bien esta parece ser una norma aceptada en la mayoría de las tiendas, hay información sobre trabajadores que oponen resistencia al incremento del ritmo de trabajo y desarman la estrategia empresarial:

*Lo que nos ocurre mucho con los vendedores, yo no sé si en las otras tiendas también, es que empiezan a trabajar “a pozo”. “A pozo” significa que uno de ellos vende por todos, y eso desmotiva la competencia. Entonces nivela para abajo, porque el que es bueno, se tiene que quedar callado y esto beneficia al que es malo, porque obviamente, el que es bueno sigue vendiendo y dice yo igual voy a tratar de vender más para el pozo, porque va a significar un poco más para mi... (gerente de una gran tienda).*

*Es un acuerdo entre ellos. Se va transformando en... cómo llamarlo para que no suene feo... en una pequeña mafia. En términos de que el nuevo que llega y que nosotros lo preparamos y le decimos ahora vas a ir y vas a... le dicen: “aquí las reglas son así, si no te gusta te va a ir mal” (...) Para la empresa, es negativo, porque al desincentivarse la competencia se desmotiva la venta y al desmotivarse la venta hay mal servicio y hay mala rentabilidad para la empresa. Bajan las ventas si hacen pozo... (gerente de una gran tienda).*

---

*Hay tiendas donde tenemos pozo y hay tiendas donde el gerente ha sabido motivar de manera adecuada la competencia y no hay pozo, y las diferencias de productividad (entre ambas tiendas) son muy importantes. Nosotros medimos cuánto es lo que cada vendedor logra generar por boleta y le vamos colocando metas. En esas tiendas, el ticket promedio (venta promedio) es inferior al de las otras, porque... yo estoy cómodo estoy bien (piensan los vendedores)...(gerente de una gran tienda).*

Esta información muestra que los trabajadores rompen la situación de competencia que definió la empresa y hace pensar que el buen clima y la colaboración son valores alternativos que tienen peso. Otras situaciones, menos colectivas, indican comportamientos en el mismo sentido, aunque son marginales y no desmontan toda la organización del trabajo. Hay información que deja ver la existencia de *acuerdos en los que una vende mientras otra arregla la mercadería, y luego se reparten las ventas. A una le gusta arreglar y a la otra no, mientras no le haga daño en la venta* (vendedora de una gran tienda).

En cualquier caso, los trabajadores sienten que la fijación de metas, al menos en la forma como lo hacen las tiendas, es una violencia; nadie se refirió a este tema como una oportunidad para mejorar sus salarios: *Igual uno siente mucha presión. Porque a uno la presionan mucho con las ventas* (vendedora de una gran tienda).

*“Es que el problema aquí es el sueldo base. El trabajador que entra a esta tienda, gana seis mil pesos (\$6.000) de sueldo base. ¡Dónde! ¡Si eso es indigno! Y si no vende, no gana”* (vendedora de una gran tienda).

La remuneración asociada a rendimiento constituye la principal herramienta de control y disciplinamiento. La comisión por ventas, que es una antigua forma de pago en el comercio, se ha hecho más significativa, mientras la parte fija del salario, la única garantizada, ha sido extremadamente baja durante muchos años. Luego, el establecimiento de metas aumenta fuertemente la presión sobre el ritmo de trabajo y es hoy día una importante estrategia de control de los trabajadores. La información recogida muestra que parte significativa del salario es obtenida a partir de incrementos de su propia productividad, intensificación del ritmo de trabajo, extensión de tiempo laboral y disciplina:

*Por otro lado, el sueldo fijo me obligaría a generar una mayor rotación. Y creo que sería súper cómodo: esta es la renta del vendedor. Pero nos obligaría a que en base a evaluaciones nosotros estuviéramos diciendo: OK, este funcionario no hizo esto ni esto, no puedo seguir pagándole. Ese mismo funcionario, en el sistema de*

---

*salario variable, va a ganar menos y va a ser más justo con el que se esfuerza más. Preferiría que fuera variable. De hecho, todos los que estamos en el área comercial trabajamos en base a variable. Me refiero al gerente comercial, a mí, a los zonales, a los gerentes de tienda, los jefes; todos trabajan con variable y orientados al cumplimiento de las metas. Es el sistema de nuestra empresa. Yo creo que, siguiendo ese hilo conductor, debería ocurrir lo mismo con el vendedor (gerente de ventas de una gran tienda).*

### **Vigilar: ventas que deben privilegiarse**

Las metas no están asociadas únicamente a la venta de los productos en sí, sino que también al cumplimiento de ciertas normas sobre las condiciones en que deben realizarse las ventas. La instrucción que hoy existe es que toda venta debe ser a crédito, y ojalá en varias cuotas, por lo que la comisión por venta en cuotas es más alta y a la vez diferenciada de acuerdo al número de cuotas; el crédito aumenta el monto de las ventas y genera intereses financieros a la empresa. También existe comisión por la venta de seguros de distinto tipo.

Hay tres tipos de comisiones: a) por ventas totalmente al contado y en efectivo, que son las que tienen la menor comisión; b) por ventas a crédito con pocas cuotas, para las que la comisión es un tanto más alta, y c) ventas a crédito con más de tres cuotas, la que ocasiona la comisión más alta de las tres. Además de estas variaciones, como se ha visto, los porcentajes de comisión son diferentes según el departamento de la tienda. De acuerdo a la información proporcionada por los entrevistados pertenecientes a una de las grandes tiendas estudiadas, en esta las comisiones han cambiado solamente por negociación colectiva.

Por vender el producto con la garantía extendida, se paga un incentivo (que se entrega a los trabajadores semanalmente, por lo general el día sábado). Los trabajadores entrevistados informaron que recibían mucha presión para vender la garantía.

*Ojalá todos los clientes compraran en 36 cuotas, en diferido, en más de cuatro cuotas, porque en la medida que tú vendas con mayor crédito, mayor interés, y por lo tanto mayor plata para el vendedor...entonces el vendedor es utilizado para que los clientes se sigan endeudando y endeudando y esa es la fuente de ganancia principal que tiene la tienda (dirigente sindical de una gran tienda).*

Durante la vigencia del contrato colectivo las comisiones quedan fijas (por departamento en cada tienda). Puede haber otros componentes del salario, como

---

incentivos, bonos en navidad, o premios a quien hace más ventas en cuotas. Son verdaderos concursos con premios en montos fijos y lo más probable es que cambien cada mes, según sean las decisiones sobre los concursos que se harán. Las campañas no tocan las comisiones, sólo los bonos. Las campañas se generan para promover ventas o más venta a crédito... y “*son gotitas que dejan caer...*”

También existe un control bastante marcado para aumentar la venta de lo que se llama *segundo producto*, según se explicó: *Nos dan un incentivo por vender el seguro extendido que ofrece la tienda. Es una comisión, porque por cada garantía que vendo, me pagan un adicional aparte de mi sueldo. Me lo pagan semanal. Igual nos presionan para vender esa garantía, pero nosotros ganamos con ella, y tengo plata en el bolsillo. Y no es mal pagado* (vendedora de una gran tienda).

Una entrevistada calcula: *Por ejemplo si un vendedor vende 2,5 millones de pesos en seguros y existen alrededor de 300 vendedores a lo largo de todo el país, son 750 millones de pesos en el mes, y cuando los vendedores logran vender esa cantidad de seguros o extensiones de garantía, ellos ganan una pequeña comisión pero los más favorecidos son los gerentes* (dirigenta sindical de una gran tienda).

No todos los directivos de las tiendas otorgan el mismo alto valor que se da a los incentivos económicos para aumentar la productividad y sobre todo para controlar el servicio que se da al cliente. La declaración que se cita a continuación así lo expresa:

Mi opinión personal: *a mí no me gustan los sistemas de remuneraciones por competencia personal. A mí me gustan los que son mixtos, que refuerzan la calidad de servicio. O sea si usted tiene un vendedor que lo está remunerando exclusivamente por ventas, usted tenga la certeza de que lo que va a tener en estricto rigor es un marcador de clientes más que un vendedor. En qué sentido: usted va a entrar en la tienda y la va a atender un vendedor, pero no para atenderla, sino para decirle al resto, no lo vayas a tocar, este es mío. Y si vemos la calidad del servicio en la venta al detalle, póngase como cliente y se va a dar cuenta que la calidad del servicio es pésima en el retail. Y nosotros estamos empeñados en cambiar eso. Pero los sistemas de remuneraciones actuales, tal como están implementados, no ayudan* (gerente de Recursos Humanos de una gran tienda).

---

## Filmando: las cámaras de vigilancia

La forma clásica de control es la vigilancia directa que hacen supervisores y jefes de departamento, cuya actuación está emparentada con la del antiguo capataz de la industria que tenía mucho poder y lo ejercía con un autoritarismo ejemplar. Aunque esta no es una figura extinguida, la tecnología moderna desarrollada hasta el momento ha permitido ejercer una vigilancia a distancia, utilizando para ello mecanismos de control audiovisual (cámaras de televisión), un dispositivo que permite vigilar más estrecha y permanentemente el desempeño laboral, y que se ha extendido rápidamente, a la vez que ha permitido recuperar el anhelo inicial del capitalismo de poder controlarlo de una manera totalizante. En el retail, estos medios audiovisuales de control cumplen también el objetivo de vigilar al público, al que se acusa permanentemente de hurtar mercaderías.

*(...) a los administrativos, como los evaluadores de crédito y los de Servicio al Cliente, la empresa utiliza cámaras de vigilancia que graban y supervisan el cumplimiento de las funciones (...) los jefes dicen que las cámaras son para los clientes, pero no...pero también aquí el objetivo principal es vigilar a los mismos trabajadores. Ellos se dan cuenta... (dirigente sindical de una Federación de gran tienda).*

*Aparte de las cámaras de vigilancia, existen los circuitos cerrados, en donde hay un supervisor vigilando todo. Entonces el modo de control consiste en vigilar lo que hacen los vendedores, incluso en sus tiempos muertos, y luego se les señala tú hiciste tal cosa, tú, te llevas conversando y así...lo cual hace bastante subjetivo el modo de supervisar (dirigente sindical de una Federación de gran tienda).*

El control mediante medios audiovisuales ha sido resistido por los trabajadores y su instalación ha generado controversia jurídica. Debido a que lesiona derechos fundamentales de las personas, como es el derecho a la intimidad, se han fijado limitaciones para su funcionamiento; diversos dictámenes administrativos y fallos judiciales han establecido las restricciones de este tipo de control que resultan de la interpretación de las normas pertinentes<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> 1) El reconocimiento del carácter de límites infranqueables que los derechos fundamentales, en particular del derecho a la intimidad, vida privada u honra de los trabajadores, poseen respecto de los poderes empresariales (inciso primero, del artículo 5 del Código del Trabajo), así como la prevalencia que la dignidad de los trabajadores tiene respecto de los mecanismos de control empresarial (inciso final, del artículo 154 del Código del Trabajo), lleva necesariamente a concluir que la utilización de mecanismos de control audiovisual (grabaciones por videocámaras) sólo

---

## **Amenazas y hostigamiento para cumplir las metas de ventas**

Una situación típica de las relaciones laborales en las grandes tiendas es el control a través de amenazas constantes; es frecuente que esta modalidad de vigilancia llegue a constituir una clara conducta de acoso moral. Las amenazas se expresan como advertencias efectuadas por los supervisores principalmente, pero esta práctica es más generalizada y emana directamente de las jerarquías más altas de la empresa, ya que la fijación de metas –y la presión para cumplirlas- se produce en la cúspide de la organización y atraviesa todos los escalafones de trabajadores. De este modo, tanto gerentes como supervisores y vendedores deben alcanzar las metas, existiendo presión en todos los ámbitos de la estructura de trabajo.

*Si no se cumple con estas metas, se cae en una “lista negra” y es fácil que a ello siga el despido. Es más importante no caer en la lista negra que el monto de la remuneración (dirigenta sindical de una gran tienda).*

*Todos los meses, y a veces todos los días le mandan al supervisor un informe con lo que uno ha vendido en el día. Y eso igual es presionante, porque a veces uno dice “chuta, no llevo nada”, y uno ve al compañero que lleva un millón ¡y uno lleva 100.000! Trabajar en el comercio, en ventas, es tensionante (vendedora de una gran tienda).*

La lógica de las metas no asegura que se considere el esfuerzo de los trabajadores; es frecuente que el esfuerzo se haya hecho y que sean circunstancias externas, del cliente, las que bajen el rendimiento o dificulten alcanzar las metas. Por ejemplo, puede ser difícil lograr que compren con crédito a largo plazo.

---

resulta lícita cuando ellos objetivamente se justifican por requerimientos o exigencias técnicas de los procesos productivos o por razones de seguridad (...)

- 2) Por el contrario, su utilización únicamente como una forma de vigilancia y fiscalización de la actividad del trabajador no resulta lícita, toda vez que supone un control ilimitado, que no reconoce fronteras y que se ejerce sin solución de continuidad, lo que implica no sólo un control extremada e infinitamente más intenso que el ejercido directamente por la persona del empleador o su representante, sino que en buenas cuentas significa el poder total y completo sobre la persona del trabajador, constituyendo una intromisión no idónea y desproporcionada en su esfera íntima, haciendo inexistente todo espacio de libertad y dignidad, y
- 3) Es condición esencial para la implementación de estos mecanismos de control audiovisual, en las circunstancias que ello resulte lícito, el cumplimiento de los requisitos generales de toda medida de control laboral y específicos del medio en análisis. ORD. N° 2328/130

---

*Si no logran sus metas, los vendedores son presionados y acosados persistentemente: existen amenazas, y vigilancia todos los días, ya que la meta se mide diariamente. Hay un “acusete” que los presiona y les llama la atención si no venden lo presupuestado en el día (dirigente sindical de una gran tienda).*

*Las metas las fija la empresa para todo el año y son siempre un poco más altas que las del año anterior... claro, no colocan metas así extraordinariamente inalcanzables, pero sí siempre van subiendo. Puede ser entre el 10 y el 15 por ciento de aumento (dirigente sindical de una Federación).*

Una de las mayores presiones proviene de la publicación de listas en las que aparecen los vendedores ordenados según el monto de ventas que cada uno ha realizado; esta práctica permite controlar si la meta se cumplió y cuánto aportó a ello cada trabajador. Pero, al mismo tiempo, la exposición de los montos vendidos exacerba la competencia entre los vendedores, y dinamiza el trabajo.

*En el entrepiso, al bajar al baño, hay un listado de lo que uno ha vendido a la fecha, por departamento (vendedora de una gran tienda).*

*Sólo existe esta lista que rankea las ventas cada día. Y que permite visualizar tanto a los vendedores como a los supervisores el ritmo de trabajo y el nivel de productividad de los trabajadores (dirigente sindical de una gran tienda).*

*La información la manda Relaciones Comerciales al supervisor y él se la hace llegar al vendedor. No es que uno sepa “tanto he vendido”; uno sabe más o menos cuánto ha vendido, y lo que el colega ha vendido. Pero al ver la lista uno lo sabe con seguridad, especialmente lo que el otro ha vendido (vendedora de una gran tienda).*

El cumplimiento de las metas señaladas tiene una incidencia significativa en la remuneración: *Si se llega a las metas existen bonos, de hasta 80 mil pesos, señaló una vendedora, pero... generalmente hay más castigos que premios, acota otra.*

Aunque los vendedores conocen muy bien los procedimientos para conseguir cada venta y, en general, para elevar su productividad, hay algunos comportamientos que están pautados y que los supervisores o los mismos jefes de piso vigilan y que tienden a limitar la autonomía en el desempeño. Por ejemplo, ciertos ritos en el modo de atención al público, o la obligación de permanecer de pie durante toda la jornada, aunque ello infrinja la ley, que ha sido una exigencia permanente en el comercio: “... ni siquiera sillas tenemos. Si la jefa me pilla sentada, ¡me echa! ¡estoy flojeando!

---

*Ni siquiera le puedo decir que no doy más. A las 6 de la tarde ya ni siquiera siento los pies (vendedora de una gran tienda).*

### **Trabajar siguiendo una pauta estricta**

Como se señaló al inicio del capítulo, el control al trabajo se realiza a través de modalidades diferentes que se van sobreponiendo más que reemplazándose. Recientemente se han establecido algunos sistemas de control más estrictos y sofisticados, como el que mide el cumplimiento de ciertos tip's o *speech*<sup>88</sup> durante un proceso de venta, y califica, en consecuencia, el comportamiento del vendedor. Se trata de una regulación estricta del desempeño en algún tipo de ventas, en que se fija la forma de establecer la relación con el cliente, especialmente fórmulas de lenguaje que deben emplearse. Se contrae, así, la relativa autonomía que han tenido los vendedores para desarrollar un know how propio y definir su actuación. Estos *speech*, conocidos también como protocolos de venta a los cuales el trabajador debe ajustarse estrictamente, se han establecido para las ventas por teléfono (fonocompras) en sus diversas modalidades y para las que se hacen por Internet. La gerencia fija una rutina para modalidades de ventas sobre las cuales no hay mucha experiencia ya que están iniciándose, pero se espera que su expansión sea rápida. Sin embargo, se está aplicando también para ventas directas, presenciales, entendiéndose que es la gerencia la que puede definir más acertadamente cuál es la modalidad de atención óptima para obtener la fidelidad de los clientes.

Estas rutinas impuestas como normas son controladas a través de procedimientos diferenciados, que se basan en la misma tecnología de base microelectrónica y se ayudan por software especializados.

Sobre el control en las **ventas directas al público o presenciales**, los entrevistados señalaron que se realizan de la siguiente manera:

*Otra cosa que debe hacer un promotor<sup>89</sup>, y que es obligación, es vender el segundo producto, que es la garantía extendida. Se le exige y se coloca como meta vender una cantidad determinada de garantías al mes. Y, en este caso, los promotores son importantísimos para la tienda (dirigente sindical de una empresa de suministro).*

---

<sup>88</sup> Speech: forma discursiva breve que fija un orden en la forma de decir algo.

<sup>89</sup> Esto está referido a aquellos promotores que venden; existen los que sólo promocionan el producto, y la venta es efectuada por un vendedor de la tienda.

---

*Las metas están definidas sobre montos de pesos vendidos (no sobre cantidad de productos) y sobre colocaciones de crédito.*

*El control sobre vendedores y promotores está ligado principalmente a la venta de la garantía extendida, lo cual se refleja en sus comisiones finales, en su sueldo. La venta de intangibles en general es bastante fuerte y no aparece en los contratos, a pesar de que se hace bastante presión para que se vendan estos servicios y productos (presidente de federación de una gran tienda).*

En las ventas presenciales en la tienda, el trabajo se controla a través de un sistema computacional con el que se registran las ventas hechas por el vendedor o promotor y se lleva un control estricto de lo que logró vender y también de lo que no vendió. Sobre esta información se calcula su salario. Se controla en realidad toda la actuación de los trabajadores y se mide su productividad. Se establece un ranking de vendedores según las metas alcanzadas.

Sobre las **ventas no presenciales**, es decir aquéllas que se hacen por teléfono y por Internet, y el Servicio al Cliente, la información recogida indica:

En el área de **Servicio al Cliente**, se efectúe este de manera directa o por teléfono, se controlan determinados factores en el desempeño. Si bien el Servicio al Cliente no es una venta como tal, sí es parte del proceso de venta total, ya que incluye consultas, dudas, reclamos y devoluciones acerca de los productos. Se controla: a) el *tiempo de atención al cliente: rapidez, eficacia, eficiencia, amabilidad*; b) *número de atenciones realizadas (cantidad)*, y c) *efectividad del servicio*. Estos factores se transforman en metas colectivas para los trabajadores de esta área.

En las **ventas por teléfono**, se debe cumplir con un script<sup>90</sup> que incluye también un protocolo estándar de atención al cliente; entre los factores que se consideran están la atención personalizada, la rapidez, la eficiencia y la amabilidad.

Existe un sistema de calificaciones para estas ventas, que incluye las siguientes dimensiones, según señaló una entrevistada: *se califica por ventas, por la calidad del servicio, por la cantidad de llamadas recibidas, por la nota al habla, en el cual*

---

<sup>90</sup> Guión en el que constan todos los detalles de una escena (esta es una palabra que proviene del mundo cinematográfico, por ende se entiende escena como la situación específica, en este caso, el proceso de atención y/o venta).

---

*se debe cumplir con un script<sup>91</sup> (que incluye, a lo menos, decir 3 veces el nombre del cliente durante la llamada, ofrecer otros servicios o servicios extra) (vendedora de un call center de una gran tienda).*

En el caso de las ventas por teléfono, el control se realiza mediante una grabación telefónica y así se comprueba cuan efectiva, real y eficiente ha sido la venta y la atención.

*Se graban todas las llamadas y se controlan las notas al habla o script, la cordialidad, el tono de voz, etc., eso nosotros lo sabemos, porque para ver cómo hemos atendido, escuchan al azar 3 llamados y ahí revisan si estuvo bien o no el procedimiento (vendedor de un call center de una gran tienda).*

En estos distintos tipos de ventas el disciplinamiento exige constante supervisión. Como primer dispositivo de control tenemos el desarrollo de software a través de los cuales los supervisores y jefes de área pueden escuchar las conversaciones que mantiene un operador cuando se encuentra en contacto con algún cliente.

Como segundo dispositivo, existe un reloj que indica el tiempo durante el cual los operadores deben efectuar su labor. La cronometrización del tiempo de trabajo alienta a los trabajadores a ser más productivos, pero al mismo tiempo, los expone a un estrés muy alto, lo que suele derivar en agotamiento. Por otro lado, las conversaciones son grabadas y se escogen al azar cada día para verificar las llamadas y examinar si la atención fue bien realizada o no. El control, por tanto, se ejerce sobre la premisa de la productividad, es decir del monto de las ventas, que es siempre el objetivo principal; pero no sólo se evalúa el vender sino también que se realice ajustándose a la pauta de atención anteriormente revisada (speech). En la medida en que importa cómo se vende, se establece una vigilancia, sobre el comportamiento del operador; del grado de cumplimiento de la pauta dependerá, en parte, la remuneración que reciba. Los supervisores se encargan de corregir las “desviaciones” respecto de las formas prescritas.

Los entrevistados señalaron que el sistema es poco objetivo: que no están bien claros los indicadores y que hay subjetividad en las apreciaciones:

---

<sup>91</sup> Conducta regular que impone la tienda al hablar con el cliente.

---

*Las atenciones telefónicas tienen que ser rápidas, amables y más encima, cumplir con el script estricto, porque te graban, entonces la calificación es muy subjetiva (vendedora de un call center de una gran tienda).*

También el software permite controlar el tiempo en que el operador se encuentra atendiendo una venta, consulta o reclamo: una chicharra o un sistema de semáforo van advirtiéndolo al operador el tiempo con el cual cuenta y cuando el tiempo límite de atención ha caducado; o bien avisos en la pantalla de los computadores indican el tiempo que queda.

La información muestra cómo tras la premisa principal de control de calidad en el servicio de venta y atención, se fija cada vez más detalladamente la actuación de los vendedores y operadores de las tiendas, y se desarrollan, al mismo tiempo, mecanismos que hacen posible el control estricto de las pautas de desempeño que la empresa entrega.

Como se advierte, el servicio de venta o de atención al público en este sector del comercio se estandariza, a la antigua manera de la producción de bienes. Esto significa que es mayor la exigencia de adaptar el comportamiento a una norma que se ha ido haciendo más estricta, y que esta modalidad de trabajo incide en la productividad de estos trabajadores. Al mismo tiempo, la iniciativa, los esfuerzos y condiciones personales, que han sido características de los vendedores, hoy pesan menos en su productividad. El punto es importante si se tiene en cuenta que el pago a destajo y una cierta autonomía para operar, han sido base del sistema de remuneraciones en este sector.

Hay que remarcar el papel de la tecnología en las nuevas modalidades productivas que se vienen introduciendo en este sector del comercio, y hacer notar también cómo el software y las tecnologías de punta aparecen hoy como medios muy eficientes para el control efectivo del trabajo.

### **Control camuflado: la técnica del cliente incógnito**

Una nueva forma de control sobre los puestos de trabajo es la técnica de *El Cliente Incógnito*. Definida como una herramienta de diagnóstico, que entrega información precisa y objetiva del recorrido que hace un cliente desde que ingresa hasta que se retira de un punto de atención, identificando los factores de servicio a intervenir.

---

Una persona, designada como *cliente incógnito* visita un lugar comercial y cada punto de venta como un cliente más, inspeccionando los factores previamente definidos e interesándose posteriormente en adquirir un producto o efectuar algún procedimiento administrativo. Se trata de una *actuación* de cliente o consumidor interesado en adquirir un producto, que es, en realidad, una inspección. El *cliente* lleva a cabo un papel bien estudiado de antemano, utiliza un cuestionario como instrumento de evaluación que aplica a todas las variables, atributos y estándares definidos por la empresa que le encargó este *trabajo*.

Los trabajadores de algunas tiendas señalaron que conocían esta técnica de control y que se aplicaba en su lugar de trabajo. Otros dijeron que en su establecimiento no ocurría: *Si; hay para los vendedores el control del cliente incógnito. Los vendedores deben atenerse estrictamente a las instrucciones de la pauta de ventas. Trato a cliente, oferta de productos complementarios, oferta de productos muy distintos. Si el cliente incógnito declara que hay infracciones a estas instrucciones, se sanciona al vendedor con carta de amonestación. Cuando así ocurre (...) una vez hubo una discusión entre la vendedora y este cliente; la vendedora dijo haber sido mal tratada, y por esto el sindicato acudió a la Inspección del Trabajo a dejar constancia del hecho* (dirigente sindical de una gran tienda).

Esta técnica se configura como un perfecto escrutinio del comportamiento de los trabajadores, principalmente, de la calidad del servicio que se entrega, y es bastante efectiva para la evaluación *in situ* del desempeño de estos. Pero, al mismo tiempo, es un método teñido de subjetividad, si se toma en cuenta que las personas que actúan como clientes incógnitos van con una disposición y con una actitud pronta a juzgar, a *fiscalizar*.

Ha sido masificada, en los últimos años, por las empresas consultoras. Es una intervención que va más allá de la observación, que ha sido el principio en que se basan los sistemas de vigilancia (desde el panóptico a que se aspiraba en el siglo 18). En la técnica del cliente incógnito hay una interacción directa con el vendedor objeto de observación; no sólo consiste en mirar sino que también en “colocar a prueba” al empleado que se vigila. Más de algún debate ha ocasionado la naturaleza de esta actuación, específicamente el componente de engaño al trabajador que tiene en el fondo, y las implicaciones morales que ello significan<sup>92</sup>.

---

<sup>92</sup> En general los nuevos métodos de control han generado controversia; en la medida en que atentan contra algunos derechos fundamentales de la persona. Lo mismo puede suceder con las cámaras si son ocultas.

---

## Cliente incógnito <sup>93</sup>

### ¿Cómo se hace?

Un grupo de personas de diversos perfiles individuales y que cubren el espectro de clientes de la empresa que se evalúa, son enviados como clientes incógnitos a sus puntos de atención, ellos van con una pauta de factores críticos que deben calificar y evaluar, simplemente con un sí o un no, estableciendo así, si la conducta deseada estuvo presente durante el contacto.

### ¿Para qué sirve?

Sirve de apoyo al plan de mejoramiento y entrega como información:

- Índices de desempeño por local y factor crítico.
- Comparaciones de resultados. reforzamiento de conductas críticas.
- Incentivo a los mejores resultados individuales y refuerzo de los más débiles.
- Incorporación en los índices de gestión de los responsables de cada unidad. Sugerencias de mejora .

**La Metodología** de investigación para este estudio es a través de una herramienta formal y estructurada denominada Cliente Incógnito.

Esta metodología, permitirá conocer en terreno el servicio que se presta en los Puntos de Venta, como lo perciben los Clientes y evaluarlo.

### Objetivos

El principal objetivo de este estudio es el evaluar la Calidad de Servicio que reciben los Clientes en el Punto de Venta. El cumplimiento de normas internas de la Empresa y determinar fortalezas y debilidades del proceso.

Los aspectos básicos a evaluar pueden contemplar los siguientes aspectos:

- *Imagen del punto*: se verifica Limpieza, Iluminación, Ordenamiento General. Vitrinas. Presentación de la Campaña Comercial Vigente. Presentación y disposición del personal.
- *Atencion del personal*: Presentación Personal y Disposición. Cumplimiento de Estándares del Protocolo de Servicios. Actitud, Vocabulario y Expresión. Manejo de situaciones (compra, no compra, cambios).
- *Aspectos comerciales*: Conocimiento de Productos (características y precio). Manejo del Mix de Productos. Ofrecimiento de productos complementarios y sustitutos. Manejo de Ofertas y Promociones

### Procedimientos

Conocer entre otros los siguientes aspectos cuya implementación afecta directamente a los Clientes:

- Proceso de Compra
- Caja
- Empaque
- Procedimiento de Cambios o Anulación de Ventas

---

<sup>93</sup> <http://www.clienteincognito.cl/>

---

## **El control indirecto**

### **Convencer, moralizar: el disciplinamiento subjetivo**

Si bien la remuneración, los incentivos materiales y la estabilidad del empleo son la base para lograr disciplina, estos factores nunca se han considerado suficientes si no se consigue influir psicológicamente en los trabajadores para obtener su adhesión. La empresa necesita generar una actitud de cooperación, una buena disposición para elevar la productividad y un sometimiento voluntario a la normativa que va estableciendo para cumplir este objetivo.

Durante años se han creado diversos sistemas y técnicas de control como parte de la gestión de los recursos en las grandes empresas, un movimiento que no es ajeno al debate ideológico y cultural sobre los cambios en la significación del trabajo<sup>94</sup>. Los diversos modelos de *management* que se han implementado se inspiran en el *toyotismo*<sup>95</sup> y se configuran como derivaciones o reformulaciones de este; son modelos que promueven prácticas de *delegación*, de *transferencia de responsabilidad hacia abajo* en la escala jerárquica de la organización, redefiniéndola por medio de la constitución de módulos, grupos o equipos de trabajo dotados de relativa autonomía. En algunos casos, sobre todo en aquellos en que la autonomía del equipo de trabajo se alinea con la *deslocalización* respecto del centro de decisiones de la empresa, llegan a constituirse formas moleculares de autogestión que definen horarios, rotación y contenido de las tareas, licencias, etc.

En el caso de los vendedores de las grandes tiendas, como se ha visto, la empresa establece una regulación bastante estricta de su desempeño, pero al mismo tiempo, les deja un espacio de autonomía que está limitado a la venta misma y que no consiste más que en *saber responder adecuada y rápidamente a “eventos” del momento*. En este sentido hablan los vendedores: *Porque nosotras hacemos de todo. Y si tenemos que agarrar una escoba, lo hacemos igual. Porque a las 8, las niñas del aseo ya no están, y si se da vuelta una bebida o un niño se hizo pipí, uno tiene que*

---

<sup>94</sup> Entre estas discusiones destacan los trabajos de Dominique Méda, André Gorz, Jeremy Rifkin, Ricardo Antunes.

<sup>95</sup> Al respecto, cabe destacar la implementación del modelo toyotista como un híbrido del original. Una discusión más acabada se encuentra en...”La Transformación de la organización del trabajo”, Martha Novick, en Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, de la Garza Enrique, FCE, México, 2002.

---

*buscar los útiles de aseo y limpiar; si no lo hacemos, nos van a decir “por qué no limpiaron” (vendedora de una gran tienda).*

*Por ejemplo, yo trabajo en el primer piso y allí recibimos todos los reclamos de los clientes enojados; el cliente no va al cuarto piso a reclamar a la sección Créditos porque la cuenta que le llegó no es lo que esperaba. Entonces, como uno es la vendedora, con uno se desquita; a nosotros nos “empapelan a garabatos”. En la medida que uno puede, uno trata de explicarle (vendedora de una gran tienda).*

Esta *autonomía* consiste, pues, en actuar frente a situaciones que escapan a la definición de su cargo. Sin embargo, de acuerdo a testimonios de los propios vendedores, son los gerentes o los supervisores quienes les aconsejan determinados comportamientos para situaciones como la descrita, indicándoles que es una obligación basada en la polifuncionalidad del vendedor que se ha instalado en los últimos años. Por lo tanto, a pesar de la existencia de un Servicio al Cliente, los vendedores reciben una alta cantidad de reclamos a los cuales deben saber responder adecuadamente. Y es una función que no se remunera.

*Las que recibimos el boom de los reclamos, somos las vendedoras. Somos las sinvergüenzas, las ladronas,... ¡Somos lo peor! La empresa sostiene que hay que cuidar al cliente, hay que tratarlo bien, pero a veces uno, como ser humano, llega a un nivel de estrés tal que ya no quiere aguantar más insultos. Y cae en el juego de levantarle la voz al cliente, y de repente uno lo manda “con viento fresco” a que se vaya para afuera. Entonces terminamos nosotras siendo agredidas. Y el gerente dice “déjense pegar, porque si les pegan, se indemniza súper bien” (vendedora de una gran tienda).*

En un estudio, a propósito de lo que denomina *régimen neoliberal de movilización de la fuerza de trabajo*, Coutrot (2000) busca explicar teóricamente la paradoja actual de las estrategias empresariales que, al mismo tiempo que propugnan el *empowerment* y la delegación en el trabajo, es decir componentes de autonomía laboral, inducen un disciplinamiento que es posible principalmente por el actual contexto de fuerte inestabilidad laboral. Lo que hay es un doble mensaje: un llamado al compromiso e involucramiento de los trabajadores en sus tareas y, por otra parte, una amenaza de despido impuesta por las condiciones de competencia salvaje. La tensión entre subordinación y autonomía se resuelve en un discurso que plantea la inevitable subordinación al orden económico superior y específicamente a las condiciones de

---

competitividad de los mercados. En esta explicación, se trata del *sometimiento del trabajo al mercado más que a la organización gestionada por el capital* <sup>96</sup>.

*Es que aquí, el que vende es el que gana... Y eso también si está buena la tienda, y buena la economía!!!* (vendedora de una gran tienda).

En un sentido similar juegan otras expresiones de debilitamiento de los trabajadores, como es la heterogeneidad de las contrataciones, la dispersión de las remuneraciones y la inestabilidad de estas, que se advierte especialmente en los vendedores. Se ha reconocido que la “condición obrera” en general, se ha transformado profundamente; y la heterogeneización de los vínculos laborales emergió como problemática general de las relaciones laborales y del sindicalismo en particular<sup>97</sup>, favoreciendo la aceptación a las directivas que va imponiendo la empresa y posibilitando el despliegue de una trama compleja que afirma la dominación<sup>98</sup>.

Pero el poder también fluye de manera más sutil. Se viene desarrollando cuidadosamente un tipo de control no directo sino inducido, subjetivo, para conseguir que ciertas conductas sean internalizadas por los trabajadores y estos lleguen a autocontrolarse.

### **Auto-disciplinarse: la internalización del control**

Valiéndose del pensamiento científico y de herramientas técnicas, las empresas desarrollan una acción específicamente dirigida a implantar en la conciencia de sus trabajadores el valor de la productividad económica y la visión de que hay identificación entre sus intereses y los de la empresa. El objetivo concreto es obtener mayor *involucramiento* de los trabajadores en el funcionamiento de la empresa y comprometerlos con su éxito, lo que debe expresarse en el despliegue de prácticas emprendedoras en el trabajo. La motivación proviene de los incentivos, bonos y premios por mayor productividad que la empresa fija, pero estos deben impulsar conductas entusiastas, que no necesiten control externo. El autocontrol por parte

---

<sup>96</sup> Palomino H., Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas. Documento presentado al congreso de ALAST, Buenos Aires, mayo 2000.

<sup>97</sup> El tema de la profunda transformación que ha vivido la condición obrera ha sido tratado ampliamente por diversos autores, entre ellos Belaud , S. Y. Pilaoux, M., Retour sur la condition ouvrière, Ed. Fayard, Francia, 1999.

<sup>98</sup> Belaud , S. Y. Pilaoux, M., Retour sur la condition ouvrière, Ed. Fayard, Francia, 1999.

---

de los trabajadores es lo que se persigue. El sentido de esta estrategia es claramente expresado por la gerencia y así también es percibido por los dirigentes sindicales:

*El discurso de los gerente siempre es, “tú te haces tu sueldo... entonces, si tú vendes más tú ganarás más’... La cosa pasa por ser algo voluntario, y los gerentes te dicen, “pero yo siento contigo, te tienes que quedar, tú sabes que no puedes fallar”. Y acá hay un tema que hasta uno cae en una contradicción, porque uno es parte de un sistema tan salvaje, en el que tú conoces el endeudamiento de la gente... (dirigente sindical de una gran tienda).*

*Yo, lo único que quiero que los trabajadores entiendan, es que ganar plata es bueno. Mientras más bueno para la plata sea un vendedor, es mejor para él y para la tienda, es la opinión de un gerente de una gran tienda.*

*El mejor vendedor es aquel al que le gusta la plata (...) A muchos no les importa, se conforman con un monto. No se esmeran por vender el seguro de extra garantía. Entre los vendedores gana más el que tiene más ambición o más problemas, sin diferencias entre mujeres y hombres (gerente de una gran tienda).*

Pero las relaciones verticales deben ocultarse a fin de dar una imagen *de horizontalidad*, un tratamiento entre *iguales*; esta es una estrategia necesaria para afianzar la relación entre los trabajadores y la empresa, que se confía a quienes ocupan puestos de mayor poder, como gerentes y jefes. Con este sentido se organizan eventos fuera del horario de trabajo, en la misma tienda o en espacios apartados apropiados para la recreación, donde asisten desde los directivos. Son gestos que quieren indicar que hay un espacio de igualdad entre unos y otros, sin importar las diferencias materiales entre los distintos niveles de la estructura de la empresa.

*Cuando el clima laboral empieza a enredarse, la productividad y el numerito al final lo termina reflejando. Es así, y nosotros tenemos que enfrentar eso; corresponde a nuestra gestión de recursos humanos. Yo me reúno todas las semanas con los cumpleaños de la semana y, ustedes no se pueden imaginar lo saludable que es eso y lo que ayuda eso...ya que son instancias de conversación súper interesantes, en donde a uno le permite ver un montón de luces que se están prendiendo, y además sirve porque salen extraordinarias ideas” (gerente de una gran tienda).*

Los empleados valoran estas muestras de “horizontalidad” que provienen de los gerentes, principalmente los de recursos humanos; los describen como asequibles y

---

dispuestos a conversar: *Igual tenemos súper buena llegada con el jefe*, expresó una vendedora refiriéndose precisamente al gerente de Recursos Humanos.

En el mismo sentido, otra vendedora dijo: *cuando se cuadra, se cuadra. El año pasado andaba arrancándome, porque me había lesionado un pie y había presentado como cuatro licencias, y dos días después del año nuevo, iba saliendo de su oficina y pensé “aquí me agarró”. Pero en vez de eso, me dio tremendo abrazo y me deseó feliz año* (vendedora de una gran tienda).

Sobre el mismo tema, la relación con su personal, señaló una gerente: *Siendo súper objetiva, yo siento que está bien (la relación)... Yo tengo mucho contacto con los vendedores, con la gente del aseo, y soy uno más de ellos. Y, bien, yo siento que ellos pueden decirme todo lo que piensan, es lo que siempre les he transmitido, o he querido transmitirles, pero también siento que siempre hay un porcentaje de gente que nunca está contenta con nada... Pero, mi percepción es que está bien, que la gente está contenta, la gente está grata, y yo siento que la gente puede venir y decirme: señora Rosa, esto me molesta, mire, esto no está bien. Sí, lo he sentido. Pero no te podría asegurar que alguno no estuviera en otra disposición.*

*Mi tienda, es la mejor tienda de la compañía. Somos los mejor evaluados. El mejor lugar en el mundo para trabajar; valorizados por Cía. Americana, con un 82% de satisfacción laboral* (gerente de una gran tienda).

*Los valores intrínsecos que rigen la vida del ser humano, que no son otra cosa que el respeto, la responsabilidad, el compromiso, nosotros los hemos nombrado de otra forma: liderazgo participativo, autocrítica, compromiso de equipo. Trabajamos mucho con las personas. Si usted hace un análisis del nivel de rotación del comercio a nivel nacional, va a encontrar que las cifras están en torno a un 10% o 12% mensuales. El nivel de rotación en esta empresa es menos del 2%”* (gerente Recursos Humanos de una gran tienda).

Las empresas realizan múltiples actividades de capacitación en las cuales se debe dedicar tiempo a interiorizar los elementos culturales propios de la empresa. Así, se busca que, a pesar de la subordinación propia del vínculo contractual, los valores y pautas sean compartidas, al igual que los controles y disciplinamientos que se aplican.

Los cursos de *inducción del personal* tienen como objetivo principal inculcar la idea de que el esfuerzo de los vendedores les traerá beneficios económicos y también

---

beneficios de carácter moral, como la satisfacción por el trabajo realizado. Se promete éxito por ser emprendedor, por adaptarse a los cambios y exigencias de la empresa, por su constancia y buen trato al cliente para lograr una venta.

Sin embargo, el discurso moralizante de la empresa no es tan fácilmente aceptado por los trabajadores; no impide que califiquen como *presión* a muchas de las prácticas que desarrollan las empresas para inducirlos a aumentar el ritmo de trabajo. Plantean muchas reservas para entregar su adhesión a la empresa y la convicción de que su trabajo no es retribuido con equidad es expresada sin ambigüedad alguna e integra, sin duda, su concepción de las relaciones laborales.

*Una vez nos mandaron a una capacitación. En general, todas las capacitaciones son para vender con la tarjeta de la tienda, y en esto pierden millones de pesos en hotel, almuerzos. Nosotros fuimos al tiro con una actitud negativa. Y me acuerdo que la niña que hizo el curso dijo: “pucha, chiquillos; tratemos de pasar un minuto agradable, un día bonito” (vendedora de una gran tienda).*

*Y en los cursos siempre están los listados. Y a uno la comparan con los compañeros diciéndole “mira, tu compañera vendió tanto, qué pasó contigo”. También tenemos que ir a reuniones los sábados, donde nos muestran porcentajes, y nos señalan quién vendió más al crédito... ¡Eso es presión! (vendedora de una gran tienda).*

*Ella (la capacitadora), en una pizarra, hizo un ejemplo de cómo nos convenía mucho vender con la tarjeta, pero en diferido. En este caso, lo de ahora venderlo para enero en ocho cuotas. Ponía el ejemplo de un blazer de \$24.990. Si yo lo vendía en efectivo, me ganaba como \$250. Si lo vendía en tres cuotas con pie, me ganaba... etc. etc. etc. Pero si yo lo vendía en diferido para enero, en ocho cuotas, el blazer iba a quedar en \$42.990, y yo me iba a ganar \$990. Y a esos \$990 yo le tenía que quitar el 19% del IVA. O sea, con qué me quedo yo, si le genero a la empresa casi \$43 mil, y yo ni siquiera alcanzo a ganar \$800. Y ya, se termina el curso, y le digo a la capacitadora: “usted dígame, con la mano en el corazón, póngase del lado de la vendedora en el ejemplo ¿cómo lo encuentra? Y me respondió “me da vergüenza” (vendedora de una gran tienda).*

Existen otras reuniones (como las organizadas por un llamado *team leader*) que tienen por objetivo informar de algún cambio en la norma de trabajo para intensificar su ritmo, promover directivas y convencer sobre la importancia de colaborar en los diferentes requerimientos del servicio. Estos encuentros son diseñados como ámbitos de cooperación, de manera que quede oculta la *dimensión conflictiva del*

---

*trabajo, y mostrados como espacios donde se celebran acuerdos de participación y colaboración.*

*A la gente hay que respetarla. Y eso es lo más difícil; a veces en la jefatura intermedia se da una conducta contraria. Hoy día nosotros hemos optado por invertir en nuestro personal. Llevamos casi 5 años que estamos trabajando en capacitar en forma permanente a nuestro personal. Yo necesito aquellas personas que tengan las competencias necesarias, que tengan el liderazgo; si les faltan los estudios, los tomo y los mando a estudiar (gerente de Recursos Humanos de una gran tienda).*

Sin embargo, muchas de estas reuniones son aceptadas de mala gana por los trabajadores: *yo siempre he peleado por las reuniones de los sábados, porque uno es mamá y ese día es el único que uno podría quedarse un poquito más en la casa con los niños... y ahí están las reuniones, a las 9. Y pasan lista porque es obligación. ¡Y eso es ejercer presión! Y no lo pagan como tiempo extra” (vendedora de una gran tienda).*

Sin duda que la generación de una actitud emprendedora es el punto central de la socialización que se desarrolla desde la empresa (para derrotar la holganza que, según decía Taylor a principios del siglo 20, era propia de los trabajadores<sup>99</sup>):

*¿Qué está ocurriendo? Que al existir esta falta de motivación, uno llega a la tienda (a mí me encantaría que un día vayamos juntos a una tienda, para que me pudieran entender) y se van a dar cuenta que los vendedores se esconden detrás de las cajas, o que están en grupo conversando. Uno piensa: pero si ganar más depende de ellos. Ahí está el cliente, ahí está la materia prima, ahí está el producto, está el lugar, no te falta nada para poder generar mayores ingresos. Y sin embargo no ocurre. Entonces hay muchas empresas que se han orientado a trabajar el autoservicio, porque dicen ¡no hay caso! (gerente de una gran tienda).*

*Ahora, las leyes no apoyan ni ayudan a que nosotros podamos generar un cambio cultural de esta gente. Entonces, tú decías, el espíritu de la ley es motivar a la mayor contratación; claro, pero uno tiene que tener la flexibilidad a través de una evaluación de desempeño para poder decir: esta persona no me sirve (gerente de una gran tienda).*

---

<sup>99</sup> Taylor, F.W., Principios de administración científica, Editorial Argentina de Finanzas y Administración, Buenos Aires, 1944.

---

*Tengo convenios con el Duoc, con Inacap, ahí los mando a que se formen en carreras técnicas, y después los metemos en nuestros programas de capacitación; este año he ascendido a 307 personas. En Valparaíso, que es una tienda nueva, el 100 por ciento de las jefaturas son gente ascendida. Lo mismo ha ocurrido con Chillán. No ocurrió así en Punta Arenas y la debilidad más grande allí está justamente en las jefaturas intermedias. Porque en cuatro meses no tienen la formación necesaria para poder rendir lo que nosotros esperamos. Y ahí hay dos cosas. Tener muy claro cual es nuestro negocio y el tema valórico” (gerente de Recursos Humanos en una gran tienda).*

Habría que preguntarse si con esta nueva gestión de los recursos humanos, el capital logra una efectiva implicación de parte de los trabajadores y el compromiso de estos en la productividad. O si, por el contrario, las respuestas de los trabajadores indican la persistencia de conflictividad en las relaciones.

---

## VIII. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

El rápido y vigoroso crecimiento del comercio al detalle conocido como retail, es un fenómeno presente en muchos países. Este estudio ha incursionado en una modalidad específica, el comercio de las grandes tiendas, establecimientos en que se concentra la venta de productos de muy distinto tipo y variedad, en un catálogo que cambia muy poco de una tienda a otra. Para ello hemos seleccionado los cuatro grupos empresariales chilenos del “retail” con mayor volumen de negocios y que incluyen una gran tienda.

Aunque los antecedentes de este tipo de comercio son relativamente antiguos, principios del siglo veinte y aún antes, su desarrollo ha sido muy acelerado en los últimos diez años. En buena medida, este proceso se ha hecho a partir de casas comerciales fundadas en los países desarrollados que, poco a poco, se han extendido a muchos otros lugares, especialmente a países de desarrollo mediano. Sin embargo, esta no ha sido la única tendencia de su expansión.

En Chile, también el desarrollo de este sector comienza con antiguas casas comerciales que originaron fortunas familiares bajo marcas ampliamente conocidas, las que se han mantenido hasta hoy. Su presencia, su poder económico y su aptitud modernizadora ha sido tal que las casas comerciales del primer mundo no han logrado consolidarse en el país y las grandes tiendas han permanecido principalmente con capital de origen nacional. En los últimos años han llevado sus inversiones, marcas y know how a otros países latinoamericanos con resultados favorables y permanentes hasta ahora, de manera que hasta principios del 2008 su perspectiva es continuar expandiendo sus negocios con capitales propios y nuevos socios locales en países latinoamericanos, donde las grandes tiendas y otras expresiones del retail han tenido un desarrollo notable en los años 2000.

Las grandes tiendas están hoy en día integradas a un holding, un grupo de empresas que mantienen su giro propio y su individualidad legal, pero se articulan y constituyen una realidad corporativa; este comando común es lo que permite que se potencien entre sí negocios que son muy diferentes, pero que mantienen un grado de complementariedad funcional. En el medio nacional, la combinación de actividades es muy parecida en todos los casos que se revisaron: la gran tienda, otros comercios de productos específicos, como supermercados y farmacias, una institución financiera, diversas actividades de entretenimiento, turismo y una empresa inmobiliaria. La especificidad de estos holdings es que sus negocios son del área del consumo

---

masivo de la población y que proporcionan servicios al público sobre la base de un alto volumen de empleo, mayoritariamente femenino. Actúan tanto como grandes oferentes de bienes y servicios como de medios de pago para adquirirlos, y todas sus acciones se orientan prioritariamente al crecimiento de los mercados de consumo, utilizando una gran batería de estrategias que han sido desarrolladas en el mundo.

La masividad del empleo en estos negocios hace que la política de recursos humanos, cuyas decisiones afectan al trabajo, sea un área de importancia vital para su desempeño. Por lo mismo, es definida en sus aspectos más generales en el nivel corporativo, del grupo y luego en el espacio propio de las tiendas, las que cuentan con cierta autonomía para incorporar los factores locales particulares de su entorno y tienen también alguna incidencia en la política comercial. Como dato ilustrativo, a fines de 2006 empleaban a alrededor de 100 mil trabajadores en Chile.

Los grupos de los que forman parte las grandes tiendas en Chile, han mostrado un crecimiento económico muy fuerte, sobre el cual la información es pública. Los capítulos iniciales de este documento incluyen datos que dan cuenta de este exitoso desempeño. Basta repetir que dos grandes tiendas chilenas aparecen en el ranking mundial de las 50 firmas de retail que más crecieron entre 2000 y 2005 (en el décimo segundo lugar y en el vigésimo tercero). Las cuatro tiendas que aquí se analizaron declaran tener proyectos para proseguir su expansión a lo largo del país y fuera de éste.

Se han encontrado múltiples rasgos comunes entre las cuatro grandes tiendas. Los locales comerciales están concentrados en un mismo espacio amplio y diseñado para la afluencia de mucho público. Basan su productividad en la concentración de potenciales compradores que atraídos por los rasgos vistosos de los establecimientos y del mall, son seducidos por el marketing insistente que allí se despliega. Lo que se conforma es, pues, un gran centro de consumo, cuyo diseño y organización debe incentivar la compra de los bienes y servicios que allí se ofrecen.

Las grandes tiendas no buscan diferenciarse en su arquitectura, ornamentación o en la organización de la actividad, por el contrario, las estrategias se van haciendo similares y se asemejan a las de los clubes, con símbolos y colores diferentes que los distinguen, pero que al mismo tiempo los identifican a todos dentro de un mismo rubro. Las tiendas más conocidas suelen estar en un mismo emplazamiento –el mall– o en una misma área o barrio de la ciudad, donde se potencia la circulación del público entre ellas.

---

De manera que compiten sobre la base de un giro casi idéntico y por los mismos clientes. Por ello se construyen nuevas estrategias orientadas a “fidelizar” al cliente, en una visión que va más allá de una venta inmediata. Se dirigen hacia todos los estratos sociales, diferenciando un tanto las estrategias de marketing, los productos y servicios que ofrecen y, posiblemente también, la atención. El otorgamiento de crédito ha sido la herramienta para llegar a los estratos sociales de menor ingreso (en un período de cierta estabilidad económica). Sólo una de las cuatro grandes tiendas examinadas en este estudio, intenta desarrollar un perfil más claramente dirigido hacia la población de mediana o baja renta.

La actividad financiera, ubicada en el espacio de la tienda, incentiva fuertemente las compras y es clave para la rentabilidad de esta, en algunos períodos es su fuente principal de rentabilidad, según muestra la información aquí recopilada. Con esta expectativa, todas las funciones de las tiendas se han rediseñado para incluir la colocación y la gestión de créditos para el público que allí llega; el puesto de trabajo, la remuneración, los incentivos y controles sobre el trabajo de vendedores y de otros trabajadores, incluyen la actividad financiera en la descripción de funciones. El principal instrumento crediticio es la tarjeta de crédito de la propia tienda.

La transformación de las grandes tiendas ha sido pues profunda en pocos años. Lo más evidente es su mayor visibilidad: todas han multiplicado los locales de venta, constituyéndose cadenas de tiendas a lo largo del país, una expansión que suele ir unida a la construcción de los nuevos edificios conocidos como *mall*, donde se ubican preferentemente las tiendas; esta presencia física es remarcada por una vistosa y constante actividad de marketing. Con este formato, las tiendas más conocidas están hoy en 24 ciudades del país, según datos de 2007.

La reorganización interna ha tenido a la vista y ha adaptado las nuevas concepciones que sobre este sector del comercio minorista se han elaborado en los países centrales, lo que sin duda ha sido clave para su acceso al mercado. La dirección del gran cambio se puede resumir en una movilización y al mismo tiempo adaptación al cliente. Lo siguen y lo atraen, y para ello adaptan los espacios físicos ampliándolos y uniéndolos, estiran el tiempo de manera que están abiertas en largos horarios, aumentan y disminuyen la provisión de vendedores según los ritmos de la clientela. Estos cambios, amplios y veloces, han generado un impacto muy fuerte en la organización del trabajo. Han aparecido nuevas funciones, que han llevado a crear oficinas o departamentos nuevos o a reorganizar sustancialmente los que existen (como ha ocurrido con la logística y con la instalación de centros de llamado, que

---

desempeñan funciones de venta, cobranza, información). Otras funciones han desaparecido y los puestos de trabajo, por lo general, han sido redefinidos.

En la medida en que las empresas buscan asegurarse capacidad para efectuar cambios rápidos y para utilizar flexiblemente los distintos factores productivos, la gestión del trabajo se convierte en un tema central para la tienda y también para el grupo. Así, por ejemplo, el uso del tiempo de trabajo, ha sido clave en las estrategias de venta, que han ido extendiendo cada vez más su actividad, alargando el horario diario de atención al punto de incluir recurrentemente horario nocturno, manteniendo abiertos los locales durante los fines de semana y los días festivos. La expansión de los horarios de atención al público se ha hecho con frecuencia sobrepasando la regulación legal del tiempo de trabajo. Sin embargo, en los últimos años la ley ha repuesto algunas limitaciones legales obligando a las empresas a reorganizar el trabajo (definiendo turnos, multiplicando las contrataciones de tiempo parcial, ajustando a la ley las contrataciones temporales). La demanda de los trabajadores de este sector por acortar la jornada persiste, pero se debilita en la medida en que se pone en peligro la remuneración<sup>100</sup>. Las trabajadoras, en cambio, destacan más claramente la importancia de este tema.

Las funciones en el comercio se han flexibilizado, especialmente la de vendedor. La norma legal que obliga a especificar las tareas en el contrato laboral acepta, desde 2001, una definición más amplia. Al puesto de trabajo de vendedor se le han asignado, además de la venta, otras tareas que están relacionadas con ella, pero que son muy distintas; en un primer momento, se agregó el empaque y el cobro de la mercancía vendida, luego otras tareas administrativas o relativas al orden del local. Hoy una buena parte de las tareas que los vendedores desempeñan son del rubro financiero, un tipo de negocio que está estrechamente relacionado con la tienda.

Mayor es aún la flexibilidad en la remuneración de los vendedores. Para estos trabajadores, la base del sistema salarial es la *comisión*, un porcentaje del valor de las ventas que cada uno ha efectuado, mientras la parte fija del salario ha permanecido por muchos años en un nivel excesivamente bajo. A cada trabajador se le paga según las ventas que individualmente ha ejecutado, pero la comisión no es la misma en todos los departamentos y normalmente varía también según la antigüedad del

---

<sup>100</sup>Durante el presente año, 2008, entró en vigencia una modificación legal que ordena cerrar los locales de comercio los días 1 de mayo, 18 de septiembre, 25 de diciembre y 1 de enero de cada año (Ley N° 20.215). Una reforma anterior había rebajado la jornada de trabajo a 45 horas semanales.

---

empleado. Los empleadores reconocen que estas definiciones originan diferencias de ingreso que no consideran justas.

El sistema incluye, además, premios y castigos expresados en la obtención o la pérdida de ciertos pagos extraordinarios, según se alcancen las metas de ventas que fija la empresa; los bonos de este tipo son a veces colectivos. Un sistema de remuneraciones que en su mayor parte es variable, pone a los trabajadores en situación de mucha vulnerabilidad, especialmente cuando hay bajas en las ventas que nada tienen que ver con el esfuerzo que despliegan ni con las competencias que tienen. En este sentido se pronuncian los expertos: *...la parte variable de la remuneración no puede ser una parte muy significativa de la remuneración total. De lo contrario se estarían resguardando los intereses de la empresa a costa de transferir todo el riesgo al trabajador...* (Marinakakis, 2005). Las políticas comerciales de la empresa pueden tener malos resultados, los que se expresarán rápidamente en las remuneraciones. Las fluctuaciones a la baja de la economía, por otra parte, pueden contraer fuertemente la venta de muchos bienes prescindibles, característicos de este comercio.

El carácter tan inestable de la remuneración en el comercio fue lo que ocasionó una modificación legal reciente que obliga a fijar para los vendedores un sueldo base equivalente, al menos, al salario mínimo vigente. Las comisiones por las ventas no empiezan a pagarse por sobre este valor sino que son imputadas al sueldo base así reajustado. Aunque esta ley fue tramitada y aprobada con el objetivo de reparar una situación de suma injusticia que había provocado un debate público, los sindicatos han planteado reparos.

La política de recursos humanos en las empresas, además de sus preocupaciones naturales, debe ser coherente con la política comercial de incremento de las ventas. Y conseguir este objetivo ha significado casi siempre intensificar el trabajo. El desempeño de los vendedores, en opinión de la gerencia es menos eficiente de lo que debiera; se piensa que desaprovechan la oportunidad de elevar su ingreso, ya que sus ventas podrían ser más altas; lo explican como una debilidad de carácter cultural (“no les gusta suficientemente la plata, debieran querer ganar más”), una actitud negativa, por tanto. La gerencia estima que hay aún espacio para elevar la productividad de este tipo de trabajo. En otros términos, que el trabajo puede intensificar su ritmo.

Si bien las empresas han desarrollado el sistema actual de remuneraciones variables y se han beneficiado de su carácter flexible, hay también opiniones gerenciales a favor de una mayor estabilidad de la remuneración, que expresan su opción de aumentar

---

la parte fija de estas. Pareciera que es un tema que se discute en el sector, ya que hay diferentes formas de combinar los componentes fijos y variables para responder a la exigencia de la reciente reforma legal.

Este sistema salarial basado en la comisión y que emplea incentivos permanentes para elevar la productividad, es la forma más eficiente de control sobre el trabajo. Sin embargo, no es la única política de disciplinamiento que las empresas ponen en práctica sino que emplean al mismo tiempo los métodos más tradicionales de vigilancia directa a cargo de jefes de sección y de piso, cuya conducta no excluye el hostigamiento y la amenaza. También se ha generalizado la vigilancia a distancia, utilizando cámaras que filman el desempeño de los empleados (la autoridad ha ido trazando el límite para el uso de este medio, que con frecuencia vulnera derechos fundamentales) y se suelen aplicar también técnicas que ocultan la vigilancia que realizan. A este cuadro, que da cuenta de un sistema de control riguroso, se agrega la amenaza explícita o velada del despido.

Una estrategia común de control en las empresas modernas con mayor crecimiento, es el despliegue de una acción sistemática orientada a interiorizar determinadas normas en los trabajadores. Son *técnicas de gestión* que buscan, sobre todo, generar docilidad. El principal objetivo es que el trabajador conecte su proyecto personal con los valores de la empresa, haciéndole ver que su inserción en la tienda es su gran oportunidad de éxito, siempre que el establecimiento eleve sus ventas, crezca, se consolide. Se remarca, pues, que hay coincidencia de intereses y se oculta el carácter subordinado que tiene el trabajo. Esta política no es reciente, se ha desarrollado por años creando distintos instrumentos y técnicas para socializar este pensamiento y generar un *compromiso entusiasta* que asegure autodisciplina (cursos, reuniones, lecturas, encuentros sociales, premios y distinciones, son coyunturas útiles). La empresa intenta demostrar a sus empleados que tiene confianza en ellos, que les da la oportunidad de aportar con ideas, que no hay coacción sino un trato horizontal. La asimilación de esta concepción de relaciones laborales es la base para incentivar la actitud emprendedora, elevar el esfuerzo y el espíritu de competencia, para lograr acatamiento y descartar la resistencia a la constante renovación de las normas para intensificar el trabajo.

La observación del régimen de trabajo en las grandes tiendas deja ver algunos problemas que son generales en nuestro sistema de relaciones laborales, pero que en este sector aparecen más destacados. El país se ha preguntado sobre la relación entre una empresa, o un sector, que ha logrado una acumulación significativa y se

---

expande a ojos vista, y el nivel de remuneraciones que obtienen sus trabajadores. En torno a este tema se han expresado dudas y aprensiones y se ha puesto atención en el sistema salarial de las grandes tiendas. Una resultante del debate es la recuperación de la idea de *necesidad* del salario, destacando que su función primaria es atender a la subsistencia del trabajador y de su familia. Esta concepción significa que la remuneración no puede estar expuesta a riesgo, la vulnerabilidad por esta causa debe eliminarse. La discusión sobre sueldo base de los vendedores y la ley que en definitiva se aprobó, indica que un sistema salarial cuyos componentes fijos son muy exigüos, no cumple con esta condición.

Un segundo problema a destacar es en torno a las exigencias de la reforma a las normas de subcontratación. En las grandes tiendas esta ley, que algunos gerentes califican como positiva, llevó a contratar directamente a un número apreciable de trabajadores frente a los cuales la tienda no había reconocido su carácter de empleador, aunque actuaba como tal. Una característica particular de este tipo de comercio al detalle es que la función que constituye su giro, la venta misma, por lo general, no se subcontrata; por lo tanto, los vendedores, esto es el grueso de los empleados, son contratados directamente por la tienda. La situación ambigua que aún persiste es la de los promotores, a quienes los gerentes entrevistados califican claramente de trabajadores externos, mientras que los dirigentes sindicales dan información que indica subordinación a la tienda.

Igualmente importante es enfrentar el desafío de realizar modificaciones productivas de fondo, que afectando a la organización del trabajo no bajen su nivel de protección. Lo que muestra el sector es que ha sido difícil para los trabajadores la defensa de antiguos derechos laborales importantes, como los relativos a la jornada de trabajo, a la especificación de las tareas propias del puesto, a medios de control que no afecten la intimidad, la igualdad u otros derechos fundamentales. En el primero de los mencionados se ha requerido adecuar la institucionalidad y se han aprobado varias reformas legales para limitar la grave extensión de la jornada laboral y asegurar a los trabajadores un mínimo de equilibrio entre el trabajo y la vida. Las técnicas de control, por su parte, se han limitado en buena medida a través de la acción que corresponde a la Dirección del Trabajo.

La extensión de la función propia de vendedor, que las tiendas han impuesto reiteradamente, ha ocasionado a veces reacciones de los propios trabajadores en la empresa y, más específicamente, de sus sindicatos. La estrategia que estos han desarrollado es reclamar persistentemente para que la empresa invalide la decisión

---

que les asigna tareas ajenas a su quehacer, especialmente cuando ellas obstaculizan el cumplimiento de la función que genera sus ingresos, la venta. Pero también han demandado remuneración por desempeñar estas funciones adicionales y, en algunos casos, estos acuerdos han terminado por incluirse en el contrato colectivo.

Al interior de la tienda el cambio es constante, la facultad excesivamente amplia de dirección que tienen las empresas les permite utilizar con mucha flexibilidad los distintos factores productivos, sin que se vulneren los contratos colectivos o la ley. El régimen de trabajo no contempla espacios preestablecidos para acuerdos y las frecuentes modificaciones de las condiciones laborales son decididas unilateralmente por la empresa; ha sido muy difícil para los sindicatos enfrentar el autoritarismo de este tipo de gestión.

Las relaciones laborales en las grandes tiendas enfrentan dos desafíos importantes. El primero, que es común a otros sectores productivos, es reducir la dispersión de los actores; por una parte la multiplicación artificial de los empleadores y, por otra, la división de las organizaciones sindicales. Algunos gerentes reconocieron que hay temas globales que debieran discutirse para la totalidad de la empresa, como es elaborar un sistema de comisiones más justo. También se opone a la dispersión la reciente decisión, en una de las tiendas examinadas, de reducir el número de empleadores, lo que podría anticipar un desarrollo en esta dirección; un cambio que quizás facilite la gestión de la fuerza de trabajo. Los trabajadores, por su parte, se suelen organizar en más de un sindicato en la misma tienda y las federaciones que se han conformado están lejos de incluir a todas las organizaciones de primer grado.

El segundo desafío es el fortalecimiento de la práctica de negociar entre los dos actores. Por una parte, la negociación colectiva regulada legalmente, en el sector está particularmente segmentada por la multiplicación de empresas cuya individualidad real es dudosa. Por otra parte, la gestión en las tiendas conserva un tono de autoritarismo que los trabajadores rechazan, que obstaculiza la acción sindical y que es campo propicio para exacerbar el conflicto.

La reorganización del sector del comercio aquí analizado se ha hecho siguiendo las normas de derecho comercial, una legislación que se ha modernizado para favorecer el crecimiento económico y asegurar las condiciones para la competencia de las empresas. La transformación de la gran tienda y muchos aspectos de su modalidad de operar han impactado fuertemente al trabajo que a este sector se incorpora, generando desmedro, en términos generales.

---

Regular las condiciones laborales a través de modalidades de protección que no enerven el crecimiento de las empresas, que impriman mayor equilibrio a las relaciones laborales y aseguren instancias de diálogo, son desafíos que los expertos en derecho del trabajo hoy día reconocen. Respecto del comercio al detalle, se han aprobado en el país, algunas normas que limitan el tiempo de trabajo y la excesiva flexibilidad de la remuneración. El atajo a la fragmentación de las relaciones laborales y al desequilibrio de poder en el desarrollo cotidiano al interior de las grandes tiendas, en cambio, son tópicos aún pendientes.

## METODOLOGÍA

Este estudio, de carácter descriptivo y exploratorio, presenta información relativa a las cuatro tiendas por departamento más conocidas en el país, las que son identificadas en el cuerpo del documento. Diversas técnicas fueron utilizadas para recopilar la información que se expone y analiza. Los indicadores que dan cuenta de la composición patrimonial y organizativa de los grupos, de su expansión productiva y de las reorganizaciones que han experimentado provienen directamente de las Memorias Anuales, los avances trimestrales y documentos anexos publicados por ellos. Para situar estos datos en el contexto económico y evaluar su impacto se recogieron indicadores elaborados por organismos públicos y privados con funciones en las diversas áreas abarcadas por los conglomerados estudiados.

Los capítulos sobre relaciones laborales, en cambio, están elaborados sobre la base de información primaria, preferentemente obtenida a través de *informantes claves*. En tal calidad se incluyó a dirigentes sindicales del sector, a profesionales y fiscalizadores de la Dirección del Trabajo, a gerentes de recursos humanos de los grupos y de las tiendas, y a trabajadores de base.

La *entrevista no estructurada* y el *grupo de discusión* fueron específicamente las técnicas utilizadas. Se entrevistó a catorce dirigentes sindicales de las cuatro tiendas en estudio, a tres Gerentes de Recursos Humanos Corporativos y a cuatro Gerentes de Tiendas (además de un académico y profesor de post grado con especialidad en el sector del retail), y a diez funcionarios de la Dirección del Trabajo. Se organizaron grupos de discusión con los fiscalizadores y con vendedores de las tiendas que estando afiliados al sindicato no fueran directores de éste.

Se recurrió también a publicaciones especializadas y a información de prensa; esta última fue frecuente durante el año 2007, en que el sector de las grandes tiendas estuvo en el debate público.

El análisis de los datos da cuenta de tendencias en distintas dimensiones de las relaciones productivas y laborales del sector de las grandes tiendas. El interés en torno a temas específicos es lo que incentivará estudios más acotados dirigidos a captar la heterogeneidad de los comportamientos, que la investigación de carácter exploratorio nunca despliega en su totalidad.

---

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adorno, Theodor, «*Cultura y administración*» en Escritos sociológicos I, Akal, Barcelona, 2005.
- Amar, Maurice. «*Les effects du 'flux tendu'*», L'Entreprise, Paris, 1992.
- Bauman, Zygmunt, «*Vida Líquida*», Paidós Estado y Sociedad 143, Buenos Aires, 2007.
- Baylos, Antonio, «*Sindicalismo y derecho sindical*», Editorial Bomarzo, España, 2005.
- Belaud, S.; Y Pilaoux, M., «*Retour sur la condition ouvrière*», Editorial Fayard, Francia, 1999.
- Boltanski, Luc; Chiapello, Eve, «*El Nuevo espíritu del Capitalismo*», Akal, 2002.
- Bridges, William, «*How to prosper in a World Without Jobs*», Londres, Allen & Unwin, 1995.
- Calderón Hoffmann, Alvaro, «*El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas chilenas*». Revista de la CEPAL 90 – Diciembre 2006.
- Cámara del Comercio de Santiago, «*Retail en Chile: respuestas al nuevo consumidor chileno*» Impresores Molina Flores, Santiago, 2005.
- Castel, Robert, «*La metamorfosis de la cuestión social*», Editorial Paidós, Buenos Aires, 2006.
- Coutrot, T., «*Critique de l'organisation du travail*», La Decouverte, coll. & unknown; Reperes & unknown; Paris, 1999.
- Díaz, Estrella et al., «*Jornada de trabajo en el sector comercio: la experiencia en grandes tiendas, supermercados y pequeñas tiendas en malls*», Cuaderno de investigación N° 12, Dirección del Trabajo, 2000.
- Durán, Gonzalo y Kremerman, Marco, «*Informe Retail*». Versión Preliminar. Septiembre/Octubre 2007.
- Fauvet, J.C., «*Le Culture et le project d'entreprise*» en Biolley, G. Mutation du Management, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1986.
- Gálvez, Thelma, «*Vendedor@s cuentan. Actuales formas de contratación*», Aportes al Debate Laboral N° 16, Dirección del Trabajo, Santiago, 2005.
- Gaudemar, Jean Paul, «*El orden y la producción. Nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*». Editorial Trotta, España, 1991.
- Goetz, A., «*Miserias del Presente, riquezas de lo posible*». Editorial Paidós, Buenos Aires, 2003.

---

Habermas, Jürgen., *«El futuro de la naturaleza humana»*. Editorial Paidós, Barcelona, 2002.

Henríquez, H.; Riquelme, V.; Gálvez, T.; Morales, G.: *«Lejos del trabajo decente: el empleo desprotegido en Chile»*. Cuaderno de Investigación N° 30, Santiago, Dirección del Trabajo, 2006.

López, Diego, *«Derecho, trabajo y empleo»*, LOM, Santiago, 2004.

Marinakís, Andrés, *«La rigidez de los salarios en Chile»*, Oficina Internacional del Trabajo, Santiago, 2005 (no publicado).

Melis, Cristian, *«Derecho de ciudadanía y empresa. Apuntes para una configuración dogmática jurídica»*, sin fecha, no publicado.

Montes Cató, Juan, *«Subordinación y dominación en los espacios de trabajo. Estudio sobre la disciplina y sus formas de expresión»*. CONICET, Argentina, 2004.

Moulián, Tomás, *«El consumo me consume»*, LOM, Santiago, 1998.

Palomino, H., *«Trabajo y teoría social: conceptos clásicos y tendencias contemporáneas»*. Documento presentado al congreso de ALAST, Buenos Aires, mayo 2000.

Rojas, Irene, *«El tiempo de trabajo y los descansos»*, Cuaderno de investigación N° 6, Dirección del Trabajo, Santiago, 1998.

Rojas, Irene y Aylwin, Andrés., *«Los grupos de empresas en el sistema jurídico de relaciones laborales en Chile»*, resultados de investigación Fondecyt, N° 103788, años 2003 -2004. Documento no editado, 2005.

Salinero, J., *«Veinte años de afiliación sindical y negociación colectiva en Chile»*, Dirección del Trabajo, 2004.

Sociedad Internacional del Derecho del Trabajo y la Seguridad Social, *«Informe al XVIII Congreso Mundial»*, traducción libre, responsabilidad de María Ester Feres, 2006.

Supiot, A., *«Trabajo asalariado y trabajo independiente»*, Informe para el VI Congreso Europeo del derecho del trabajo y seguridad social, Varsovia, 1999.

Taylor, F.W., *«Principios de administración científica»*, Editorial Argentina de Finanzas y Administración, Buenos Aires, 1944

Todaro, Rosalba; Yáñez, Sonia (editoras), *«El trabajo se transforma»*, CEM, Impresión Andros Ltda., Santiago, 2004.

Ugarte, José Luis, *«El nuevo derecho del trabajo»*, Editorial Universitaria, 2004.

Vega, Humberto, *«En vez de la injusticia. Un camino para el desarrollo de Chile en el siglo XXI»*. Editorial Debate. Santiago, junio de 2007

---

Wilmott, Hugh, «*Strengh is ignorance: slavery is freedom. Managing culture in modern organizations*», en Warwick Organizational Behavior Staff, Organization Studies. Critical perspective on business and management, Londres, Rutledge, vol. I, 2001.

Yoguel, Gabriel., «*Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas*», Revista de la Cepal, Nro 71, 2000.

### **Otras Fuentes:**

*Banco Central de Chile.* www.bancocentral.cl. Base de datos económicos. Consultado el 13 de febrero 2008.

*Bolsa de Santiago.* www.bolsadesantiago.com

*CEPAL.* Anuario Estadístico 2005.

*Deloitte 2007.* Global Powers of Retailing. NRF Stores. January 2007. Section 2. www.stores.org

*Diario Estrategia,* Lunes 9 de Abril de 2007.

*Diario Financiero,* 5 octubre 2007.

*Diario Financiero.* Resultados de Filiales. Marzo 2008.

*Dirección del Trabajo, Encuesta Laboral ENCLA, Santiago, 2006.*

*Dirección del Trabajo,* Compendio Series Estadísticas, 2007

*Fiscalía Nacional Económica.* www.fne.cl, febrero 2008.

*Funding Universe.* Company Histories.

*El Mercurio,* Economía y Negocios, 4 de Enero de 2007.

*La Polar S.A.* Resultados tercer trimestre 2007.

*La Tercera Negocios,* 26 de mayo 2007 y 29 de septiembre 2007.

*Ley 18.045 del Mercado de Valores.*

*Memorias 2006. Falabella S.A.C.I., Cencosud S.A., Ripley Corp., La Polar S.A.*

*Superintendencia de Valores y Seguros.* www.svs.cl.

*Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.* www.sbif.cl

Máximo Bosch, director académico *Diplomado Gestión del Retail: un enfoque táctico*, que se ha impartido en 2006-2007, en el Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

---

Fuenzalida, Rodrigo. *Clase n° 8 curso Orientación al cliente, Administración del Retail, e-class.cl*, Universidad Adolfo Ibáñez, Diario, La Tercera, lunes 24 de septiembre de 2007.

[www.dt.gob.cl](http://www.dt.gob.cl)

[www.falabella.cl](http://www.falabella.cl)

[www.paris.cl](http://www.paris.cl)

[www.ripley.cl](http://www.ripley.cl)

[www.lapolar.cl](http://www.lapolar.cl)

[www.clienteincognito.cl](http://www.clienteincognito.cl)

[www.clasecontraclase.cl](http://www.clasecontraclase.cl)



