

Acuerdo colectivo y decisión del empleador: cómo se fija el salario en el sector de las grandes tiendas¹

*Helia Henríquez Riquelme**

El propósito del texto: qué problema, en cuál sector

El diálogo entre las partes es una línea de política laboral en la que se ha visto potencialidad para enfrentar el desmantelamiento de la normativa legal ocurrido en el período neoliberal. La Organización Internacional del Trabajo le ha dado nuevo valor al incluirla como dimensión relevante de la propuesta de *trabajo decente*, que ha sido recogida por numerosos países, especialmente en América Latina.

En Chile, sin embargo, el diálogo y la concertación social han sido débiles. Es cierto que constituyeron ejes del gobierno al inicio de la transición política, en 1990, cuando se planteó como un factor de democratización al mismo tiempo que de gobernabilidad, en un escenario en que el déficit social era muy severo. Pero no es una política que haya prosperado; los avances de los primeros tiempos se ralentizaron muy pronto y en los programas de los gobiernos que siguieron, esta concepción perdió el peso que inicialmente tenía (Feres, 2007:285-333). Ha subsistido en espacios acotados, para temas específicos, como una estrategia que opera intermitente y fragmentariamente, pero se esfumó la idea del acuerdo de las partes como base para refundar todo el sistema de relaciones laborales.

Recibido: 29/10/09 - Aprobado 11/01/10

Unidad de Investigación, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo de Chile. Profesora de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sociología de la Universidad de Chile. Santiago de Chile; Agustinas 1253, of. 403. Teléfono 56-2-6 749 377. Santiago de Chile; Teniente Uribe 1230, San Miguel. Teléfono: 56-2-5 224 586.

1 Ponencia para ser presentada al VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo.

Cuando se habla de diálogo social, acuerdo o concertación en el campo del trabajo se alude generalmente a negociaciones que involucran y vinculan a segmentos numéricamente significativos de trabajadores. No es éste el escenario que se aborda en el presente texto; aquí el análisis se dirige al ámbito más acotado de la empresa, que, por cierto, es también un espacio de negociación. El objetivo específico es captar la práctica de acuerdos, a través de la cual se fija el nivel más concreto de las condiciones de trabajo al interior de las empresas, y evaluar el peso que tiene en la conformación de las relaciones laborales. Es parte de una investigación más amplia, en curso, sobre el comercio detallista de las grandes tiendas.

Si algo claro muestra la información recopilada es que también en este nivel, el de la empresa, la práctica del diálogo y el acuerdo tienen una significación menor y que las conductas de la empresa expresan una lógica de autoritarismo que no coge el compás de una sociedad que busca reducir su déficit de equidad social. Queda en claro que el retardo en la elaboración de una cultura de diálogo para las relaciones laborales, es serio. El cuadro se completa con una normativa legal que pone graves restricciones a la negociación colectiva y con organizaciones sindicales que no cuentan con fuerza para modificar ni consiguen arrastrar a los empleadores a una mesa de diálogo.

La profundización de la desigualdad social durante el reciente período de fervor neoliberal, ha terminado por afianzar la antigua idea de que el mejoramiento de la economía no se traslada de manera fácil a las condiciones de trabajo². Más aún, la expansión productiva puede desmejorar las condiciones laborales, una asociación la cual las grandes tiendas parecen ejemplificar. Reorganizado en profundidad, este sector ha conseguido elevar aceleradamente la productividad y su expansión ha sido significativa. Estas evaluaciones felices -que son correctas y justas- suelen centrarse en el logro productivo y desestiman otras perspectivas de análisis, como por ejemplo, el efecto, menos risueño, que la reorganización del sector ha tenido en el trabajo: ha significado intervención en los modos de desempeño, rediseño de los puestos de trabajo agrupando tareas, ajuste de los tiempos de trabajo, pérdidas en la estabilidad de la remuneración, renovación de los formatos para controlar el trabajo. En definitiva, una fuerte intensificación del trabajo aparece como factor clave en la multiplicación de las ventas.

El comercio de grandes tiendas en Chile muestra un crecimiento muy fuerte, sostenido durante varios años. Las tiendas más importantes integran un *holding*, un grupo de empresas que mantienen su individual-

2 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, ha señalado sobre el tema la OIT (Trabajo Decente, Memoria, 1999).

alidad legal y su giro específico, pero se articulan para actuar corporativamente. Un comando común asegura que se potencien entre sí negocios que son diferentes. Las actividades que se complementan son las mismas en los distintos *holdings* que se revisaron: gran tienda, supermercado, farmacia, institución financiera, empresa inmobiliaria, centros de recreación, viajes y turismo.

Aunque ha mantenido su giro tradicional, que es la venta de productos tangibles, la gran tienda ha perdido especialización, las mercaderías que transa se han multiplicado, sus actividades se han diversificado hasta tener un “mix” de negocios variados. No está claro que la venta tradicional sea la principal fuente de utilidades, ya que el fuerte peso de la actividad financiera ha incorporado a la tienda la venta de seguros y la colocación de créditos. Esta fragmentación de la actividad comercial 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.

Las ciencias sociales han realizado un importante análisis de las pérdidas de protección laboral. Buena parte de la investigación se ha dirigido a examinar el resultado de la utilización excesivamente flexible de los factores productivos, y la precarización de los empleos que ello produce. También se ha enfatizado la desprotección que proviene del incumplimiento de la ley y del proceso por el cual las relaciones reales de trabajo se van escapando del ámbito de aplicación de aquélla. Sin embargo, la tutela al trabajo se ha debilitado también en contextos donde no se destruyen empleos ni se infringe la legislación, en la empresa formal, hacia la cual hay que mirar en busca de los rasgos esenciales del régimen salarial actual. En esta línea, cobra interés el diagnóstico -a medio elaborar- que muestra la retención, por parte de la empresa, de facultades que le permiten modificar autónomamente las condiciones laborales y fijar nuevos estándares y modos de operar. En otros términos, la propia empresa regula el trabajo que contrata a través de una nutrida normativa que emana de la sola voluntad de sus directivos. No hay norma legal que se vulnere, pero tampoco hay capacidad de los trabajadores para oponerse a las decisiones de las gerencias, ni para forzar su discusión. En tal contexto, la posibilidad de desarrollar procesos para lograr acuerdos está prácticamente clausurada.

El presente texto mira hacia este proceso en que se concretan las condiciones de trabajo. Está referido a un sector económico que se ha expandido exitosamente y que ha realizado cambios radicales en su organización productiva, cuyo impacto en el trabajo es conocido sólo a medias: el comercio de las grandes tiendas. De las muchas dimensiones

que componen las condiciones de trabajo, esta presentación abordará la fijación de la remuneración de los vendedores, un punto central del sistema salarial, a cuya caracterización se quisiera contribuir. También a la reflexión sobre el carácter de las relaciones laborales que hoy se construyen.

Cómo se fija la remuneración de los vendedores

La remuneración, contraprestación del trabajo que el empleador contrata, es un factor esencial para que se configure la relación salarial. Formalmente se exige su inclusión expresa en el contrato laboral, debiendo señalarse en él *monto, forma y período de pago de la remuneración acordada* (Código del Trabajo, art.10).

La regulación legal de esta materia es laxa en Chile, por lo que las partes cuentan con bastante libertad para determinar el salario. Las exigencias se limitan, en primer lugar, a un monto mínimo que debe respetarse siempre, el *ingreso mínimo mensual*, determinado anualmente por ley para el grueso de los trabajadores asalariados del sector privado en el país (aunque admite varias excepciones³). La remuneración debe también ajustarse a alguna de las modalidades de pago que la ley enumera, esto es fijarse por unidad de tiempo o según rendimiento. La ley define también qué pagos son componentes de la remuneración -sólo los que responden a una contraprestación- y regula la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa a través de una *gratificación*. Establece, por último, algunas normas para su protección como los períodos de pago, la moneda de pago, formas de hacer el pago y otros puntos operativos.

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 entre ambas partes, un proceso rigurosamente regulado en Chile, 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 obrera a los ritmos y modalidades de la acumulación del capital* (Coriat, 1982:100). Se espera, en otros términos, que el nivel del salario exprese el aporte del trabajo a la productividad, sin desarticular la dinámica de acumulación.

La negociación colectiva es un mecanismo muy débil en nuestro medio; la cobertura que alcanza en el país es sólo del 11,5 por ciento de

3 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, p. 201).

los trabajadores asalariados privados⁴. Sin embargo, en el sector de las grandes tiendas que aquí se examina, la negociación colectiva ha tenido un desarrollo mayor y cubre una proporción más alta. A pesar de esta relativa mayor extensión, la debilidad de este instituto está presente también en este sector.

La ley chilena mantiene severas restricciones a la institución de la negociación colectiva. La más drástica es la prohibición de incluir todas las materias que interesan; aunque las partes lo quieran, la ley prohíbe incluir en la negociación cláusulas que *restringen o limitan la facultad del empleador de organizar, dirigir y administrar la empresa*. A pesar de ser blanco de muchas críticas, esta norma no se ha modificado.

El punto central de la negociación colectiva está, pues, en las materias que se refieren a remuneraciones y otros beneficios en especie o dinero... (Código del Trabajo, art. 306). Aunque la ley dice que otras dimensiones de las condiciones de trabajo pueden también negociarse, acordar la remuneración es sin duda el resultado más importante de este proceso.

Un pobre contenido salarial en los contratos colectivos

La información recogida en el sector de los vendedores de grandes tiendas, muestra claramente que en los contratos colectivos se define sólo una parte de la remuneración de estos trabajadores. El grueso no es regulado en este instrumento ni en otro tipo de acuerdo, sino que es determinada unilateralmente por el empleador.

¿Cuál es el contenido de los contratos colectivos en las grandes tiendas, entonces? La revisión de éstos y las entrevistas a los dirigentes sindicales del sector, entregaron el siguiente panorama:

- a) La fijación en dinero de asignaciones de distinto tipo, que no constituyen contraprestación al trabajo sino pagos por otras razones, son las cláusulas más frecuentes. Algunas de estas asignaciones deberán pagarse mensualmente a todos los trabajadores (para transporte o para colación, por ejemplo), mientras que otras se pagarán sólo a algunos cuando ocurra la eventualidad que se define (gastos educativos de los hijos, nacimiento de hijos, matrimonio del trabajador o trabajadora, muerte de parientes cercanos, son las más comunes). Estos puntos, que pueden parecer menores, son valorados por los dirigentes sindicales porque en el fondo aumentan la parte fija del salario, en circunstancias que el sueldo base ha sido siempre excesivamente bajo; están dispuestos a insistir en esta línea de demandas hasta cumplir objetivos importantes, como es financiar totalmente el costo de transporte o mejorar sustancialmente la alimentación de mediodía. También se dijo que estas cláusulas mostrarían a la empresa formas

4 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).

concretas para participar en las políticas de *responsabilidad social*, tan en boga hoy día.

- b) En algunos contratos se acuerda un sueldo base, cuyo monto ha sido por años, extraordinariamente exiguo; la información recogida no muestra casos en que sea equivalente al ingreso mínimo⁵. Hay contratos en que se definen montos diferenciados según la antigüedad del trabajador. Pero también es frecuente que el sueldo base no se incluya.
- c) La cláusula más importante es el monto del reajuste de todos los componentes del salario que están en el contrato vigente que en la ocasión se renueva, así como la frecuencia con que proseguirán reajustándose durante el tiempo que el nuevo contrato opere.
- d) Es frecuente que el proceso de negociación colectiva en este sector finalice con un *bono de término*, esto es un monto de dinero que se entrega por esa sola vez a cada trabajador que ha participado en la negociación y que se ha transformado en un arma patronal para descartar otros puntos que podrían dar mayor estabilidad y certidumbre al sistema de remuneraciones.

Este patrón de contrato colectivo, que no difiere mucho de una a otra tienda, deja fuera la mayor parte de la remuneración de los vendedores. Ésta, como se sabe, mantiene su modalidad típica, que es la *comisión*, constituida por un porcentaje de las ventas que cada trabajador efectúa⁶. El peso de la comisión en el salario de los vendedores se ha incrementado y casi siempre constituye más de la mitad de lo que ganan, aunque muchas veces sube al 60 o 70 por ciento.

Las comisiones no son materia de negociación

El hallazgo más relevante de la investigación ha sido constatar que las *comisiones* se excluyen del proceso formal de negociación colectiva que regula la ley, como también de toda otra mesa instalada con propósitos de generar acuerdos colectivos sobre condiciones de trabajo. Las *comisiones* sólo son incluidas en los contratos individuales, pero éste es un espacio en que la posibilidad de objetar o discutir la proposición de la parte patronal es casi nula para el trabajador y difícilmente se puede hablar de un proceso de acuerdo. Si bien la empresa usualmente ha prefijado la comisión para cada producto, ésta es una norma que no la obliga por lo que los montos en los contratos individuales pueden ser distintos

5 A inicios del año 2009, entró en vigencia una ley que obliga a establecer un sueldo base cuyo monto sea al menos igual al ingreso mínimo. Sus efectos aún no se conocen, pero los trabajadores acusan que se han producido rebajas en la tasa de las comisiones.

6 La ley la define 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* (Código del Trabajo, Art.42).

incluso para funciones iguales y pueden ser modificadas para períodos específicos.

Sólo en dos de los sindicatos consultados, que fueron algo más de veinte, los contratos colectivos vigentes incluyen las *comisiones* por las ventas y, según expresaron sus dirigentes, ambos en tiendas antiguas que se han mantenido negociando en los mismos términos desde hace muchos años. No es equivocado entonces decir que las comisiones son fijadas unilateralmente por la empleadora.

Hoy como ayer, las políticas de relaciones laborales buscan evitar que el contrato individual sea la única instancia, el único momento en que se definen las condiciones de trabajo. La vulnerabilidad del trabajador aislado no requiere mayores comentarios y la instalación de instituciones que le aporten protección en el acto de concurrir al mercado ha llegado a considerarse una conquista de la humanidad. Su puesta en tela de juicio durante los recientes años de neoliberalismo tuvo como resultado modificaciones que restaron eficacia al sistema de protección al trabajo, pero no lo desalojaron. La generación de acuerdos colectivos es una vía revalorizada en muchos países hoy en día y se espera que las instituciones que a ello apuntan se consoliden y extiendan su cobertura en cuanto a los participantes, al ámbito de aplicación y a las materias que se abordan. Situaciones como la descrita, en que es tan fuerte el peso de la decisión patronal en la determinación de las condiciones del trabajo, van a contrapelo de valoraciones que hoy se enfatizan como pivotes en la reconstrucción de las relaciones laborales. Más aún en un sector cuya gran expansión económica indiscutiblemente ofrece condiciones para una mejor participación del trabajo en la riqueza producida y para una mayor satisfacción en la vida laboral.

Los sindicatos han demandado permanentemente participación en la fijación de las *comisiones*, una presentación ajustada a la ley, pero que es invariablemente rechazada. Más que elevar los montos, los sindicatos plantean cambios en la estructura, en los criterios con que se definen las comisiones. Su objetivo central es conseguir una mejor asociación entre el esfuerzo desplegado por el vendedor y el pago obtenido. Así, por ejemplo, en todas las tiendas la venta a crédito es mejor pagada y este monto más alto se determina a veces a cambio de una baja en la tasa de comisión de las ventas al contado. Pero no todos los productos se venden a crédito fácilmente; en algunos departamentos específicos, como los de vestuarios más baratos, es especialmente difícil vender bajo esta modalidad, de manera que la diferenciación señalada menoscaba el ingreso de todos los trabajadores de esos departamentos o de ciertos puestos de trabajo. Esta situación ilustra una demanda más general, según opinan los dirigentes entrevistados: que las comisiones reflejen de manera más ajustada el trabajo efectivamente realizado, un criterio que invariablemente chocará muchas veces con los objetivos comerciales de las tiendas.

Siempre a la espera de modificaciones en el salario

Fijadas en los contratos individuales y no en acuerdos colectivos, las remuneraciones pueden ser modificadas en todo momento, perdiéndose la estabilidad salarial a que aspira la mayoría de los trabajadores. Esta facultad aumenta sustancialmente el poder de la empresa y la vulnerabilidad del trabajo. La rectificación de los contratos individuales es fácil ya que la gerencia se dirige a los vendedores uno a uno, aislándolos y eliminando o haciendo inútil su resistencia. Los cambios en el monto de las comisiones nunca se plantean a los sindicatos sino que, por el contrario, se manipulan a sus espaldas, sin informarlos, para evitar cualquier posibilidad de oposición colectiva, dirigiéndose primero a los trabajadores más vulnerables o más dóciles, haciendo sentir inmediatamente la amenaza de despido si no se acepta la modificación planteada. Estas rectificaciones, que son muy frecuentes, conforman un importante instrumento para controlar los costos del trabajo y para poner en práctica determinadas medidas de política comercial; por ejemplo expandir la venta de créditos y de otros productos financieros que no están en el catálogo habitual de las grandes tiendas pero que responde al interés del *holding*.

El incremento de las ventas a crédito es uno de los grandes objetivos de las tiendas y, como se señaló, se utiliza el monto de la comisión para expandirlas. Así, por ejemplo, se relataron situaciones en que la tasa para las ventas a crédito ha sido de 2% y de 1% para las que son al contado. Pero las empresas quieren más distancia entre ambas y en casos como éste es frecuente que planteen elevar en medio punto porcentual la comisión de la venta a crédito y bajar en igual proporción la venta al contado.

El monto de la comisión varía a veces según la antigüedad del trabajador y siempre según el departamento de la tienda. Más que producto por producto, es fijada para cada departamento y es más baja en aquellos que venden los productos más caros, y que logran, por ende, altas cifras de ventas. A modo de ejemplo, las comisiones en una tienda del sector alto de Santiago, son las siguientes: 0,5% en el departamento de electrodomésticos; 1,5%, en los de vestuario; 2,0% en el departamento de calzado. Las cifras señaladas son muy parecidas en la mayoría de las tiendas, pero se informó de algunos grupos muy restringidos de vendedores especializados en productos poco demandados y de alta tecnología, cuyas ventas les reportan el 5% de comisión. En sentido contrario, ésta es menos del 1% para algunos productos baratos de venta masiva. Sin embargo, la norma que define montos no obliga realmente a la empresa y puede ser alterada en todo momento, total o parcialmente, momentánea o definitivamente.

Entre las modificaciones que las empresas imponen, y que los dirigentes y trabajadores entrevistados señalaron, está la baja de las comisiones de todos o casi todos los productos durante el mes de diciembre, decisión que pone límite al alza salarial que correspondería por la expansión de las ventas en este período. También se señaló la disminución de comisiones a los vendedores más antiguos, que son más altas porque fueron pactadas varios años atrás; éstos incluso enfrentan el riesgo de ser despedidos si su remuneración se mantiene alta por largo tiempo. Son despidos que se hacen en condiciones de cierto resguardo, al entregárseles una indemnización especial (que se enmarca en acuerdos sobre despidos que suelen incluirse en los contratos colectivos). De manera similar, durante la crisis económica reciente, las comisiones fueron rebajadas en varias tiendas.

Las comisiones se suben en ocasiones respecto de artículos determinados cuya venta quiere incentivarse, y generalmente se compensa bajando la de otros productos. Se aludió también a situaciones en que se baja la comisión respecto de bienes que se han vendido mucho y que han elevado notoriamente las remuneraciones de quienes los venden.

Las rectificaciones que se efectúan pueden ir en diferente sentido. Las tiendas suelen someter a prueba determinados cambios puntuales en las remuneraciones, pero también ensayan nuevos modelos salariales más integrales, y los componentes variables, como es la comisión por ventas, ofrecen interesantes posibilidades para que los sistemas de remuneración se ajusten mejor a las políticas comerciales de la tienda.

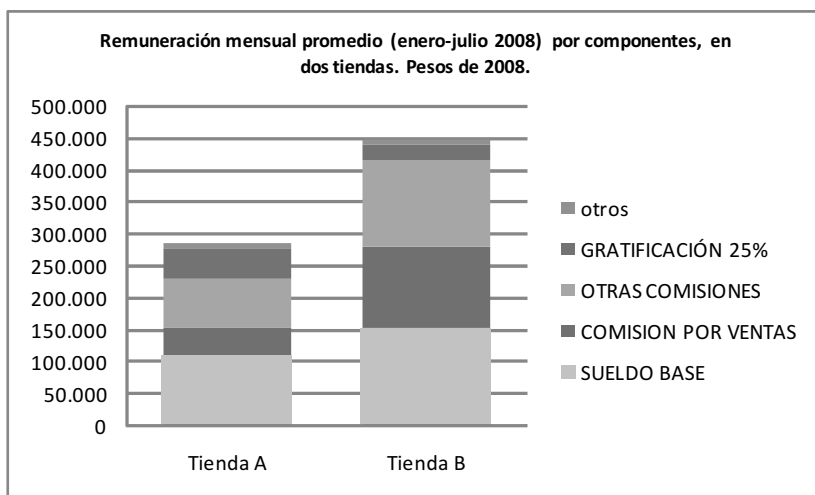
¿Cómo resguardar el salario de las fluctuaciones muy fuertes?

Las comisiones no protegen el salario cuando bajan las ventas por causas que no son atribuibles a un menor esfuerzo del vendedor. Las razones pueden ser muchas y entre las que se han conocido en el marco de esta investigación se cuentan ciertas políticas de desarrollo comercial implementadas aunque disminuyan momentáneamente las ventas, (como instalar una sucursal cercana a la tienda, o poner en un local sólo productos de bajo precio para terminar su stock, o restringir el abanico de productos a vender). En situaciones así, el efecto en los salarios no se discute y normalmente no se entrega información al sindicato sobre la aplicación de estas medidas. Sólo la tienda decide. Sin embargo, en dos contratos colectivos se encontraron cláusulas que garantizan un cierto monto de las comisiones, que los vendedores pueden invocar dos o tres veces al año. En alguna medida es una fórmula para dar cierta estabilidad a las remuneraciones.

La gerencia tiene además, en su mano, otros instrumentos salariales para agilizar las ventas. Por una parte, establece obligación de alcanzar determinado nivel de ventas, es decir metas que se definen para cada trabajador, para el conjunto de un equipo de trabajo o para una sección

completa. No alcanzar la meta pone al trabajador en riesgo y éste conoce la amenaza; el sobrepasarla significa un incremento del salario. Los bonos resultan de decisiones que son solo de la empresa. Los dirigentes sindicales informan que han demandado su inclusión en el contrato colectivo en la perspectiva de imprimir mayor certeza al salario (por ejemplo, fijar un monto en el mismo mes cada año), pero la respuesta de la empresa ha sido siempre negativa. Los premios son también montos de dinero, más bajos, que se definen para situaciones coyunturales que se deben enfrentar y que se conceden para lograr aumento de ventas, extensión o modificación del horario, jornadas especiales. Suelen ser definidos para grupos específicos de trabajadores.

En el gráfico siguiente se aprecia la proporción de los distintos componentes de la remuneración de los vendedores. Se consigna el monto de la remuneración mensual promedio de seis meses, en dos tiendas. El sueldo base -la parte fija- cubre el 39% y el 33% en una y otra tienda.



Fuente: planillas de remuneraciones de dos tiendas.

Nuevas funciones, la misma remuneración

¿Tienen límite las funciones del vendedor integral?

La reorganización tan profunda que ha vivido el comercio de las grandes tiendas ha impactado las condiciones de trabajo en casi todas sus dimensiones. Uno de los cambios centrales ha sido redefinir la función para poner en práctica la idea de multifuncionalidad. Esto ha significado transformar al empleado contratado para vender un tipo específico de productos en el, así llamado, *vendedor integral*, una clasificación que lo ha obligado a diversificar su desempeño en un puesto de trabajo que ha sido radicalmente transformado. En sus inicios, el nuevo diseño del puesto de trabajo incluyó, además de vender, la obligación de empa-

car la mercancía y cobrar su precio, mientras que los trabajadores que cumplían las funciones que ahora se traspasaban, que habían sido bastante relevantes en este tipo de comercio, disminuían significativamente. La contracción del empleo por esta vía tuvo su significación.

Pero la ampliación ha proseguido después que la ley abrió la puerta a este cambio: el *contrato podrá señalar dos o más funciones específicas, sean éstas alternativas o complementarias*, reza la ley, que además entrega al empleador facultad para *alterar la naturaleza de los servicios...* (Código del Trabajo, art. 12). Esta reforma blanqueó en 2001 una práctica que estaba instalada en las grandes tiendas desde varios años antes⁷.

Además de recargar a los trabajadores, dificultar su trabajo, fatigarlos y muchas veces menoscabarlos, el desempeño multifuncional ha generado impactos no despreciables en la remuneración, que vale la pena examinar.

La importancia de vender créditos, seguros y otros productos financieros

En primer lugar, la venta misma se extendió a productos muy distintos de los que integraban el catálogo de su departamento o puesto de trabajo, pero de naturaleza similar, siempre tangibles. El cambio más notable ha sido, sin embargo, la inclusión de productos financieros, que deben ser vendidos por los vendedores. El primero fue el crédito que debía colocarse a través de una tarjeta del propio establecimiento, para vender bajo esta modalidad los mismos bienes habituales. Pero lo más relevante ha sido la venta de seguros; *seguros de todo tipo*, al decir de una trabajadora entrevistada; hasta cinco seguros han debido vender en ciertos períodos, en opinión de otro dirigente. El más promocionado es un seguro adicional al que ya tienen los artículos durables que vende la tienda (llamado *seguro de garantía extendida*); también seguros de vida, de daños y otros denominados de *identidad* (para el riesgo de pérdida de documentos personales). Hasta el día de hoy, las gerencias presionan mucho para que estas ventas se agilicen; suelen incluirse como parte de las metas individuales que cada vendedor debe cumplir y, el relato de los trabajadores entrevistados señala que éste es un ámbito en el que siempre se han aplicado sanciones.

El resultado de la línea de ventas financieras muestra un importante efecto en las remuneraciones; el éxito se premia y el fracaso o la poca

7 La interpretación administrativa, refiriéndose a los *vendedores integrales*, ha acotado la extensión que plantea esta norma: *la procedencia jurídica de las cláusulas contractuales que señalan multiplicidad de labores a los dependientes, está subordinada a la circunstancia de que las mismas especifiquen clara y precisamente dichas funciones... En caso contrario carecerían de certeza puesto que el empleador estaría facultado para destinar al dependiente a una u otra labor* (Ord. N° 166/9, enero, 2001).

agilidad se sancionan. Una batería de bonos y premios ha sido un instrumento eficaz para incentivar estas ventas, mientras que el riesgo de no tener buenos resultados es muy alto. No son productos de fácil colocación (a quien va a comprar una simple prenda de ropa, por ejemplo). Sin embargo, las planillas de sueldos de algunas tiendas a las que se ha tenido acceso, muestran que hoy el monto que los vendedores perciben por la colocación de estos productos financieros es más alto que las comisiones obtenidas por los artículos tradicionales. La *garantía extendida* para los bienes durables es actualmente de general aceptación por los clientes, lo que revela una adecuación de los trabajadores a las nuevas exigencias de los puestos de trabajo; las resistencias iniciales se interrumpieron y las destrezas necesarias se adquirieron. Las remuneraciones así lo muestran, pero el malestar y la protesta siguen expresándose.

El cuadro siguiente incluye los múltiples componentes de la remuneración, según figuran en las planillas de sueldos de los vendedores:

Componentes de la remuneración

- Sueldo base
- **Gratificación legal**

Comisiones por ventas

Comisiones por ventas en cuotas con tarjeta de crédito corporativa

Comisiones por ventas de seguros

Comisiones por ventas realizadas con tarjeta de crédito corporativa

Comisiones por ventas de seguros por pérdida de documentos de identidad

Comisiones por ventas de garantía en plazo extendido

Comisiones por recepción de pagos y avances de tarjeta de crédito

Comisiones por ventas de tarjetas de regalos

Pago de premios por ventas con tarjeta de crédito corporativa y por ventas de artículos en promoción

Pago de horas extraordinarias

Bonos diferentes por cumplimiento de metas. Son individuales o colectivos

Fuente: Planillas de remuneraciones de dos tiendas.

Nota: Todos los ítems en itálicas son flexibles. El en negrillas también lo es pero se ha transformado en un pago mensual fijo.

Se ha asignado además, a los vendedores, diversas otras tareas relacionadas con la expansión ya relatada. Una de las más importantes ha sido la recepción de las cuotas por las compras a crédito de todo cliente

que acuda al establecimiento a pagarlas, en cualquier momento. Buena parte de estas operaciones no corresponden al giro propio de la tienda sino al de las empresas financieras que integran el *holding*. El nivel corporativo en que se toman las decisiones en los grupos de empresas, ha ideado estas transferencias de trabajo y se han consolidado dada su innegable importancia en la generación de utilidades para el grupo. Por esto es que la venta de todos estos artículos ha sido muy vigilada e incentivada y los vendedores han terminado por aceptarlas. Inicialmente opusieron cierta resistencia que en buena parte obedecía a que se estaba imponiendo un trabajo obligatorio que no se remuneraba, ya que la comisión seguía asignada sólo a las ventas de los productos tradicionales, de las cuales debían distraer tiempo para las nuevas ventas. Al mismo tiempo que se desarrollaban las competencias que ahora se exigían, distintas al desempeño tradicional, se demandó persistentemente el pago que correspondía, que las empresas, en términos generales, han debido aceptar⁸.

La pelea por que todo trabajo sea remunerado

Con el rótulo de integrales, también se ha impuesto a estos trabajadores funciones que no son ventas, de las cuales sólo algunas han llegado a tener remuneración. La tarea adicional más generalizada ha sido la realización de inventarios, un trabajo largo, tedioso y nocturno, que suele hacerse una vez al mes hasta muy tarde sin consideración alguna a la hora de término. Durante mucho tiempo no fue remunerado, lo que motivó una demanda permanente por obtener un pago; esto se ha logrado e incluso se ha incorporado a varios contratos colectivos, aunque por lo general se trata de un monto muy exiguo. Sin embargo, los vendedores informan que esta es la situación de los inventarios más complejos que suelen hacerse una vez al mes, en tanto los que insumen menos tiempo, generalmente una vez a la semana, siguen realizándose con trabajo gratuito.

Entre los trabajos que no se remuneran se señalaron algunos que no requieren mayor calificación; entre ellos, parte de la limpieza del lugar de trabajo (mesones, estantes, góndolas); también el ordenamiento de las mercaderías que se muestran a los clientes y no se venden; asimismo, la adecuación de los recintos para las ventas especiales, lo que significa mover mostradores, trasladar canastos y productos, acomodar los artículos al inicio de la jornada. También se incluyó la obligación de reponer mercadería y a veces descargarla.

⁸ En un convenio colectivo se lee la siguiente cláusula: 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.

No todas las nuevas tareas adicionales son tan simples; algunas requieren mayor calificación, como es cobrar el precio del producto vendido, cobrar toda cuota de un crédito que venga a pagarse a la tienda, las que son recibidas por los vendedores presentes en las mismas cajas en que cobran las ventas habituales. Los vendedores tienen también la obligación de hacer caja, una función delicada que implica contar dinero, ordenarlo en sobres y llevarlo al departamento financiero; no siempre se cuenta con resguardo suficiente para enfrentar el riesgo propio de un lugar con tanto público, ni tampoco con tranquilidad para evitar errores. Muchas veces los vendedores deben abrir las cajas al comienzo del día (aunque les corresponde hacerlo a los supervisores). Además, la capacitación de los vendedores nuevos, en parte al menos, queda a cargo de los antiguos. Muchas de estas tareas son difíciles o se realizan en condiciones precarias, toman tiempo y son estresantes. Ninguna de ellas tiene una remuneración específica.

Trabajos distintos a las ventas que realizan los vendedores sin remuneración a cambio

- Inventarios mensuales y complejos de mercaderías
- *Inventarios simples semanales*
- *Limpieza de la sala de atención (en parte)*
- *Ordenamiento de mercaderías que se muestran a los clientes y no se venden*
- *Adecuar los recintos para ventas especiales: trasladar mostradores, canastos, productos*
- *Reponer mercadería*
- *Descargar mercadería (a veces)*
- **Cobrar precio del producto vendido**
- **Recibir cuotas de pagos de créditos que vengan a pagarse**
- **Hacer la caja**
- **Transportar haberes a la oficina financiera de la tienda**
- **Abrir las cajas al inicio de la jornada**
- **Capacitar a nuevos vendedores**

Fuente: entrevistas a dirigentes sindicales y a trabajadores del sector.

Nota: Sólo los inventarios mensuales y complejos son remunerados en algunas tiendas. Los ítems marcados en **negritas** son trabajos que requieren cierto nivel de calificación.

Reflexión para concluir: la urgencia de reducir el ámbito de decisiones de la empresa

Como es sabido, una parte importante de la remuneración de los vendedores se ha determinado tradicionalmente por las ventas individuales, una modalidad denominada *comisión*, cuyo monto es variable. Pero, junto a esta forma de remunerar, se ha ido instalando una batería más amplia de formatos componentes del salario, que se renuevan constantemente y cuyo propósito es intensificar el ritmo del trabajo y expandir permanentemente las ventas. Modificaciones que han hecho más incierto el régimen salarial en este sector.

Hay, como se vio, una segunda estrategia que las empresas ponen en práctica para alcanzar nuevos aumentos de productividad del trabajo: aprovechando una reforma legal que abrió paso a la polifuncionalidad, se asigna a los vendedores múltiples y diversas funciones conectadas con las ventas, por cuyo desempeño no reciben remuneración alguna.

Las prácticas reseñadas, que muestran las fuertes presiones para intensificar el trabajo a través de la remuneración, son posibles a partir de un rasgo central que marca a las relaciones laborales en este sector: la restricción del campo de negociación colectiva que autoriza la ley, así como la debilidad de otros mecanismos de concertación. El resultado ha sido una ampliación significativa del 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, 2004:141).

Este es un problema que los juristas han recogido. Con la contracción de las normas estamentales y de las convenciones colectivas, señalan, 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, 2004:140). Y así se establece, 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. Varios dirigentes relataron que al entregar opinión sobre algunos puntos de la organización del trabajo en su empresa o en su sección, reciben siempre la misma respuesta de los gerentes: *recuerden que aquí no hay coadministración.*

Hay que decir, además, que son muy escasas las materias en que la ley exige tomar decisiones concertadas. Sólo en relación con la salud y prevención de accidentes del trabajo, y de capacitación de los trabajadores, hay norma legal que obliga o impulsa a constituir instancias bipartitas. Según declaró un dirigente de una de las confederaciones del sector, el primero de estos comités funciona en el cincuenta por ciento de las empresas; el de capacitación, añadió, simplemente no funciona en las grandes tiendas. Los dirigentes de las federaciones señalaron que no existe práctica de diálogo con el sindicato sobre condiciones de trabajo, excepto cuando la empresa quiere reducir algún derecho. Reconocieron que sólo habían negociado y logrado acuerdos en algunas materias de jornada de trabajo (sobre el horario de verano, el horario en la proximidad de Navidad y respecto de las *ventas nocturnas* u otros eventos similares que requieran mantener y/o extender el tiempo de atención en el local).

Por otra parte, muy pocas veces la negociación colectiva contempla materias y fija ocasiones para negociar 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), sea para resolver conflictos o para examinar el efecto de factores contextuales en las condiciones de trabajo.

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, de atropellos a la libertad, 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 ha orientado tradicionalmente la protección al trabajo, al operar 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 otorgan⁹.

Esta normativa generada en la empresa puede modificar permanentemente las remuneraciones, sea afectando a sus diversos compo-

9 La *condición salarial* es una expresión de Castel (2004: 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.

nentes de manera directa y explícita, sea alterando aspectos de la organización del trabajo que inciden en su determinación.

Con un peso excesivo de los componentes variables, el salario en las grandes tiendas es un factor central para conseguir un alza permanente de las ventas. El grueso de la remuneración consiste en un porcentaje del monto que cada trabajador ha vendido. Pero, además, la empresa define en cualquier momento pagos específicos, puntales para premiar metas más altas. La mayor parte de la remuneración está excluida de los instrumentos que se acuerdan colectivamente, por lo que queda expuesta a constantes modificaciones y se le puede utilizar más fácilmente como instrumento de la política comercial de la empresa y, sobre todo, de disciplinamiento. Por otra parte, el salario está concebido en este sector, para obtener un esfuerzo creciente de trabajo, y eso se ha conseguido. Pero no es ésta la lógica que opera cuando factores de distinto tipo obstaculizan o anulan el desempeño de los vendedores. La empresa, en definitiva cuenta hoy con mayor poder para la fijación unilateral del salario, en un contexto en que es muy débil la disputa por este espacio tan desigual.

Es cierto que la dominación no se profundiza sin resistencia de los trabajadores, pero en el marco que se ha descrito es difícil para ellos 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) la negativa a trabajar al ritmo más intenso que se quiere imponer (hay algunos casos), y ii) la demanda de pago por las tareas adicionales que se van imponiendo, esto es un aumento de remuneración, que ha tenido resultados variables en los distintos establecimientos comerciales que se han revisado. Pero la eficacia de acciones de este tipo va a depender de los cauces que existan para plantear demandas, de los espacios que se abran para negociar, de la fortaleza de la organización sindical.

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, por lo que la acción de los sindicatos se inscribe, como señala Baylos (2005:5), *en un discurso sobre el poder y la nivelación de la desigualdad económica social a la que el sindicalismo debe servir*. 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.

Metodología

Este documento da cuenta parcial de una investigación más amplia realizada en el sector *retail*, con el objetivo de actualizar el conocimiento sobre las condiciones de trabajo en el modernizado comercio de las grandes tiendas (sobre lo cual ha existido cierto debate en el país), y mostrar el patrón de relaciones laborales que está operando en este sector, cuyo crecimiento ha sido persistente.

El estudio dirigió su foco a las relaciones laborales al interior de la empresa. La hipótesis orientadora es la persistencia de un fuerte autoritarismo empresarial que, facilitado por la legislación imperante y reafirmado por las prácticas gerenciales, deja un espacio muy estrecho a la negociación, al acuerdo y a la expresión de los trabajadores, aun cuando existe organización sindical en todas las empresas examinadas. El presente escrito ha seleccionado una dimensión específica de las relaciones laborales en el comercio de las grandes tiendas, la remuneración, para examinarla en el grupo ocupacional de los vendedores y vendedoras de este sector.

Es una investigación de carácter descriptivo y recoge información de las cuatro tiendas más grandes del país. La metodología empleada es cualitativa.

- Se utilizó información primaria, preferentemente de informantes claves: profesionales y fiscalizadores de la Dirección del Trabajo, gerentes de recursos humanos, dirigentes sindicales y trabajadores de base.

La entrevista no estructurada y el grupo de discusión fueron las técnicas desarrolladas. Se entrevistó a catorce dirigentes sindicales, tres gerentes corporativos y cuatro gerentes de tiendas, un académico especialista en el sector *retail*, diez funcionarios de la dirección del trabajo. Los grupos de discusión, por su parte, incluyeron fiscalizadores laborales y vendedores de las tiendas que sin ser dirigentes del sindicato estuvieran afiliados.

- También se analizó la siguiente información secundaria:

-Prensa, documentos sindicales que dan cuenta de la demanda sindical en este sector en los últimos años, documentos del Congreso, de una comisión gubernamental asesora para enfrentar la desigualdad social, y de instituciones privadas, como la Iglesia Católica, todo lo cual fue significativo en un momento en que se debatía públicamente sobre las condiciones de trabajo en las grandes tiendas.

-Algunos contratos colectivos de las tiendas

-Las planillas de remuneraciones por un período de seis meses en dos tiendas de un mismo *holding*.

Referencias bibliográficas

- Baylos, Antonio (2005). *Sindicalismo y derecho sindical*. Editorial Bómarzo, España.
- Calderón Hoffman, Álvaro (2006): “El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas chilenas”. *Revista de la CEPAL* N° 90.
- Cámara del Comercio de Santiago (2005). *Retail en Chile: respuestas al nuevo consumidor chileno*. Impresores Molina Flores, Santiago.
- Castel, Robert (2004). *La inseguridad social ¿Qué es estar protegido?* Editorial Manantial, Buenos Aires.
- Castel, Robert (2006). *La metamorfosis de la cuestión social*. Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Coriat, Benjamín (1982). *El taller y el cronómetro*. Siglo Veintiuno de España Editores, Madrid.
- Durán, Gonzalo y Kremmerman, Marcos (2007). Informe *Retail*. Versión preliminar.
- Echeverría, Magdalena y otros (2004). *Flexibilidad laboral en Chile: las empresas y las personas*. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Santiago.
- Feres M., Ester (2007). “El trabajo y las relaciones laborales en los programas de la Concertación”. En: *Chile en la Globalización*. Fundación Friedrich Ebert, Santiago.
- Gálvez, T., Henríquez, H., Morales, G. (2009). *Holding y tiendas: la trama que multiplica las ventas y redobla el trabajo*. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Santiago.
- Henríquez, H., Gálvez, T., Morales, G y Riquelme, V. (2006). *Lejos del Trabajo Decente. El empleo desprotegido en Chile*. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Santiago.
- López, Diego (2004). *Derecho, trabajo y empleo*. LOM, Santiago.
- Melis, Christian (sin fecha). *Derecho de ciudadanía y empresa. Apuntes para una configuración dogmática jurídica*. No publicado.
- Organización Internacional del Trabajo (1999). “Memoria del Director General. Trabajo Decente.” Conferencia Internacional del Trabajo, 87ª reunión.
- República de Chile (2008). *Código del Trabajo*. Dirección del Trabajo. Gobierno de Chile.

Resumen

Los cambios que se imprimieron al sistema de relaciones laborales durante la ola de neoliberalismo reciente, ampliaron, como es sabido, el ámbito de decisiones laborales del empleador. La fortalecida facultad de éste para administrar la empresa restringió el espacio para que las partes

negociaran sus condiciones de trabajo. ¿En qué medida se ha recobrado esta dinámica de negociación y acuerdo? ¿Vuelve a ser una lógica válida para articular las relaciones laborales? La presente ponencia examina cómo funciona el sistema de relaciones laborales en una dimensión central de las condiciones de trabajo: la fijación de las remuneraciones. El tema es parte de una investigación que se realiza en un sector productivo de significativa expansión económica, el comercio de las grandes tiendas. Aunque el salario es el objetivo principal de la negociación colectiva, la información recogida mostró que sólo en parte es fijado a través del acuerdo entre empleador y trabajadores, y que el grueso de la remuneración que obtienen los trabajadores de grandes tiendas, es determinado unilateralmente por el empleador, sea en el acto de contratación individual, sea a través de la acción gerencial discrecional que fija, modifica, elimina, repone constantemente los diversos componentes flexibles de la remuneración (comisiones, bonos, premios, incentivos, gratificaciones). La información indica, así, que la dispersión de las condiciones de trabajo y la individualización de los estatutos laborales constituyen hasta ahora, una dinámica intensa frente a la cual el acuerdo colectivo fracasa.

Palabras claves: sistema de relaciones laborales, comercio de grandes tiendas, negociación, acuerdo, acción gerencial discrecional, remuneración.

Abstract:

The changes that the labour relationship system underwent during the recent neo-liberalism wave increased, as it is known, the scope for decision at the side of the employer. This strengthened prerogative to administer a company restricted the scenery in which parties negotiate their working conditions. In time, has the dynamics for negotiation and agreement recovered its former condition, and to what extent? Is it again a valid logic to articulate labour relationships? The hereon paper examines how the labour relationships system operates over a central factor for the working conditions: the setting of the salaries. The issue is part of an ongoing research in a productive sector of significant economic importance: major department stores. In spite of the salary being the main objective of a collective negotiation, data gathered demonstrates that only part of the salary is set through agreement between employer and employees, and that most of the income that workers in department stores get is unilaterally decided by the employer, be this through the contracting of individuals, or through decisions at will of the manager, who constantly modifies, eliminates, or enters a number of flexible components of the salary/fee (commissions, bonuses, rewards, incentives, recompenses). Data shows, then, that a dispersion of the working conditions plus the individualization of labour contract terms constitute, up to now, a turmoil dynamics, which normally implies a faulty when not vicious collective agreement.

Key words: labour relationship system, major department stores, negotiation, agreement, unilateral managerial action, salaries.