

# Dilema 68

**Autores responsables:**

Roberto Carvalho  
Juan Sagal

Caso ficticio, creado con fines académicos



## Las trampas del nuevo contrato en Porson

La delgada línea entre los acuerdos mutuos, la manipulación y el abuso por parte de altos cargos.

Katherine es una excelente supervisora de ventas del retail Porson, y tiene a cargo veinte ejecutivos de venta, en el área de tecnología y videojuegos en la casa matriz de Santiago. Últimamente las ventas han estado por debajo de lo proyectado, y por esto sus jefes directos le han propuesto una inusual idea: aumentar las jornadas laborales de los ejecutivos, sin tener que variar sus sueldos, con tal de extender el horario de atención del local, para apuntar a un segmento que antes no habían evaluado. Katherine, a pesar de que comprende el posible daño a los trabajadores, no quiere perder la oportunidad de una oferta de ascenso si cumple las metas proyectadas, por lo que enfrenta una disyuntiva que no la ha tenido muy concentrada en los últimos días, por lo cual incluso ha cometido errores que jamás había cometido. ¿Qué hará Katherine?

Fundada en 1940 como una sastrería en San Bernardo, en 1964 se convierte en una tienda de múltiples productos con el nombre de Porson. Hacia fines de 1980, Porson comienza su expansión en locales para convertirse en una cadena de grandes tiendas, siguiendo la tendencia de otras empresas. Actualmente posee 42 tiendas y una superficie de 165.000 m<sup>2</sup>, con ingresos que rondan los 500 mil millones de pesos chilenos, y beneficios netos de 20 mil millones de pesos chilenos.

Como en todo retail, posee áreas con muchas fluctuaciones de ventas. Hay veces que ciertas áreas tienen un boom de ventas, en desmedro de otras en las que caen drásticamente. Particularmente en el área de tecnología y videojuegos, las ventas han caído cerca de un 35% el último año y ha acumulado pérdidas de 230% en los últimos 5 años, cifra que deja con beneficios negativos a esta área. Esto ocurre a partir de la llegada de otras plataformas de ventas, con productos más

económicos y la tendencia a reciclar la tecnología, en la venta de segunda mano.

Este shock económico ha afectado más de lo pensado a la empresa, pues comienza a inferir cifras negativas para sus negocios consolidados. Y esto es más problemático aún, cuando su estrategia de ventas es de competencia por costos<sup>1</sup>, donde la eficiencia y eficacia son pilares fundamentales, y la feroz competencia del retail, deja al costado a quienes les va mal de forma sostenida.

Katherine Cifuentes es una joven de 35 años que a lo largo de su vida ha tenido la palabra esfuerzo como eje central de su trayecto de experiencias. A los 12 años se fue de la casa de sus padres en el sur por maltrato intrafamiliar, y llegó a Santiago con la idea de vivir una vida donde nadie, nunca más, la volviese a pasar a llevar. Trabajó como ayudante de una modista, quién la cobijó en su casa luego de darse cuenta que Katherine dormía en un banquillo de la plaza. Gracias a su madre-jefa adoptiva, pudo comprar su propia ropa, juguetes y estudios, y cuando cumplió 18 años, comenzó una nueva búsqueda. Partió como promotora de ventas de cigarrillos, y luego de un par de años, quiso ser algo más que sólo una figura de belleza al lado de un paquete de cigarrillos. Entonces conoció a la empresa Porson, y desde allí pasó por varios puestos hasta mantenerse 6 años como ejecutiva de ventas nocturnas, lo cual le permitió sacar su anhelada carrera profesional: Ingeniería Comercial. Hace 2 años fue ascendida al puesto de supervisora, gracias a su entrega, experiencia en el trabajo y su título de carrera. Esta labor ha sido muy estresante, pues a diferencia de su antiguo puesto, donde el 30% de su salario era por comisión de ventas, ahora el 50% depende de las metas cumplidas. Esto la ha obligado a desarrollar emociones que antes no mostraba, como la indiferencia. En palabras de Katherine, "antes empatizaba con el cliente, sentía una conexión cercana con las personas, ahora que no las veo, y sólo apunto a los números y necesidades de la

organización, me interesa sólo que compren...".

Jorge Margas y Fabián Cofré son los jefes directos de Katherine. Desde la perspectiva profesional del ingeniero comercial e industrial, su visión del retail es simple: Sin eficiencia y eficacia, el retail no funciona. Y sin las ventas proyectadas, el retail se estanca y la competencia gana. Por esto último, buscan las maneras de aumentar la fuerza de ventas, con muchas técnicas que les han traído variado éxito.

Últimamente han pensado en la idea de apuntar al segmento joven nocturno, con ofertas tentadoras entre 9 y 11 de la noche, que podrían crear una comunidad tecnológica nunca antes vista. Sin embargo, para ejecutar esta idea, deben aumentar la jornada laboral de los trabajadores de 42 a 45 horas a la semana, y además hacer turnos rotativos que no estaban implementados con anterioridad. Acorde a esto, no pueden aumentar el número de trabajadores ni tampoco subir los sueldos, por lo que pensaron en la siguiente artimaña: Cambiar los contratos de los trabajadores, agregándole 30 minutos a los 6 días de trabajo<sup>23</sup>. Y para notar un aumento de sueldo y así justificar el aumento de horas y los turnos rotativos, les bajaron el nivel de comisión a un 2%, y les subieron el sueldo base a \$300.000<sup>45</sup>. Jorge y Fabián saben que están al borde de la legalidad en un país que acepta jornadas de 45 horas semanales, y que no permite cambios de contratos unilaterales<sup>6</sup>. Por ende, necesitan el apoyo de Katherine para persuadir a los 20 trabajadores, y en caso contrario, comenzar con los despidos de quienes no accedan al nuevo contrato. Para esto, Jorge cree que en 30 días todos los ejecutivos de Katherine tendrán el contrato firmado, pues sabe que hay un pequeño grupo que se opondrá al nuevo contrato, pero que con un par de insistencias deberían acceder al cambio. Esto es justamente el rol de Katherine, evitar el despido de alguien, con tal de que firmen el contrato.

Katherine es informada el día lunes 1ero de octubre de

1 *Una de las estrategias bases para competir en negocios. Busca disminuir los costos del producto, con tal de bajar el precio de venta, y así vender grandes volúmenes.*

2 *Anexo 1: Extracto del actual Contrato de Trabajo para ejecutivo de ventas.*

3 *Anexo 3: Extracto del nuevo Contrato de Trabajo para ejecutivo de ventas.*

4 *Anexo 2: Extracto de liquidación de sueldo actual.*

5 *Anexo 4: Extracto de liquidación de nuevo sueldo.*

6 *De conformidad con lo establecido en los artículos 22 y 28 del Código del Trabajo, la jornada ordinaria de trabajo se encuentra sujeta a límites que las partes deben respetar al convenirla en el contrato de trabajo, siendo éstos los siguientes:*

1. *No puede exceder de 45 horas semanales.*

2. *El máximo legal, esto es, las 45 horas, debe ser distribuido en la semana en no menos de cinco ni en más de seis días.*

3. *No puede exceder de 10 horas diarias.*

su rol en el nuevo cambio contractual, e inmediatamente comienza a pensar en los impactos que podría tener este cambio. Ella sabe que el aumento de jornada implica aumentar 12 horas al mes, que en términos cotidianos, se asemeja a un fin de semana. Por otro lado sabe que diez de sus veinte ejecutivos viven en lugares periféricos de Santiago, y que destinan en promedio dos horas adicionales diarias a su trabajo. Además, tiene en cuenta que gran parte de sus ejecutivos tienen familias formadas, y por lo tanto los turnos rotativos podrían desestabilizar el ambiente familiar de cada uno de sus trabajadores.

Tiene miedo a ser despedida por negarse a hacer lo que le piden, ya que perdería una oportunidad única para desarrollar su carrera. Se siente tentada a aceptar la propuesta, pues tendría un mejor puesto de trabajo que la ayudaría a mejorar sus condiciones materiales, y con ello, aumentar su felicidad.

Finalmente, tras una enérgica discusión con sus jefes, decide participar en el proceso de la obtención de la firma de sus veinte ejecutivos, y para ello le dan un plazo de treinta días. Al principio fue fácil convencer a diez de los veinte ejecutivos que vivían cerca del local, y a cinco de los otros diez que vivían más lejos, pues supo comunicar efectivamente el nuevo cambio de la forma en que sus jefes le señalaron: alegremente, dando énfasis en el aumento del sueldo base, y entendiendo el aumento de jornada y los turnos rotativos como pequeños sacrificios por este "aumento" salarial.

Sin embargo, quedando cinco días para cumplir el plazo, los últimos cinco ejecutivos, quienes llevaban más tiempo en la empresa, se dieron cuenta de la artimaña del cambio contractual, y se opusieron rotundamente a firmar el contrato. Frente a esta difícil situación, Katherine le pidió ayuda a sus jefes, quienes comenzaron a dialogar frecuentemente con Katherine sobre las alternativas para los ejecutivos, incluso en horarios fuera de la oficina. En esos cinco días, Katherine pasó a ser una intermediadora entre sus jefes y los ejecutivos, aunque no de buena manera: tuvo que responder varios correos de sus jefes con mensajes confusos y algo amenazantes, responder mensajes de whatsapp a horas de la madrugada<sup>7</sup> y ser citada a tres reuniones extraoficiales, con tal de zanjar el asunto. Finalmente, los cinco trabajadores fueron desvinculados, y Katherine a los seis meses siguientes fue ascendida a subgerenta de Ventas, quedando a la par en nivel jerárquico que sus exjefes directos.

*A partir de la lectura, surgen las siguientes preguntas:*

*¿Cuál es el o los dilemas que presenta el caso?*

*¿Quiénes son los involucrados en cada uno de ellos?*

*¿Qué se está priorizando por parte de las altas jefaturas?*

*¿Cuáles son las consecuencias y los impactos que podría generar la implementación de este tipo de medidas?*

*¿Por qué Katherine aceptó la oferta?, ¿se justifica?*

*¿Qué hubieras hecho tú en el lugar de Katherine?*

---

<sup>7</sup> Anexo 5: Conversaciones de WhatsApp.

## Anexos

### Anexo 1: Extracto del actual Contrato de Trabajo para ejecutivo de ventas

#### SEGUNDO: Jornada de trabajo

El trabajador cumplirá una jornada semanal ordinaria de 42 horas, de acuerdo a la siguiente distribución diaria: lunes a sábado, de 10:00 a 18:00 horas. La jornada de trabajo será interrumpida con un descanso de 60 minutos, entre las 13:00 y las 14:00 horas, destinados a la colación, tiempo que será de cargo del empleador

TERCERO: Cuando por necesidades de funcionamiento de la Empresa, sea necesario pactar trabajo en tiempo extraordinario, el Empleado que lo acuerde desde luego se obligará a cumplir el horario que al efecto determine la Empleadora, dentro de los límites legales. Dicho acuerdo constará por escrito y se firmará por ambas partes, previamente a la realización del trabajo. A falta de acuerdo, queda prohibido expresamente al Empleado trabajar sobretiempo o simplemente permanecer en el recinto de la Empresa, después de la hora diaria de salida, salvo en los casos a que se refiere el inciso precedente. El tiempo extraordinario trabajado de acuerdo a las estipulaciones precedentes, se remunerará con el recargo legal correspondiente y se liquidará y pagará conjuntamente con la remuneración del respectivo período.

CUARTO: El empleado percibirá un sueldo base de \$ 225.000 mensuales, pagaderos por meses vencidos. Además percibirá una comisión por ventas del 3% de cada venta efectiva realizada por la marca que patrocina. Las deducciones que la Empleadora podrá según los casos - practicar a las remuneraciones, son todas aquéllas que dispone el artículo 58 del Código del Trabajo.

QUINTO : El trabajador, asimismo, acepta y autoriza al Empleador para que haga las deducciones que establecen las leyes vigentes y, para que le descuente el tiempo no trabajado debido a atrasos, inasistencias o permisos y, además, la rebaja del monto de las multas establecidas en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, en caso que procedieren.

SEXTO: La Empresa se obliga a pagar al empleado una gratificación anual equivalente al 25% (veinticinco por ciento) del total de las remuneraciones mensuales que éste hubiere percibido en el año, con tope de 4,75 Ingresos Mínimos Mensuales. Esta gratificación se calculará, liquidará y anticipará mensualmente en forma coetánea con la remuneración del mes respectivo, siendo cada abono equivalente a la doceava parte de la gratificación anual.

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 2: Extracto de liquidación de sueldo actual**

LIQUIDACIÓN DE SUELDOS EJECUTIVO DE VENTAS					
Haber			Descuentos		
Sueldo base	\$	200.000	AFP	11,44%	65.940
Gratificación legal	\$	76.336	Seg. Cesantía	0,60%	3.458
Bonos producción	3% 10.000.000 \$	300.000	FONASA	7,00%	40.348
<b>TOTAL IMPONIBLE</b>		<b>576.396</b>			<b>109.746</b>
Asignación familiar	0 \$	0	Préstamos cuota	\$	
Locomoción	\$	15.000	Descuentos de tercero	\$	
Colación	\$	25.000	Otros descuentos	\$	
<b>TOTAL HABER</b>	<b>\$</b>	<b>616.396</b>	<b>TOTAL DESCUENTOS</b>	<b>\$</b>	<b>109.746</b>
<b>CÁLCULO IMPUESTO ÚNICO</b>					
Renta imponible	\$	576.396			
Descto. previsional	\$	109.746			
Base imponible	\$	180.000			
Impuesto a pagar	\$	0			
			Sueldo líquido	\$	506.650
			Anticipos	\$	
			Líquido a pagar	\$	506.650
			.....		
			<b>RECIBO Y FIRMO CONFORME</b>		

Fuente: Elaboración propia.

### **Anexo 3: Extracto del nuevo Contrato de Trabajo para ejecutivo de ventas**

#### **SEGUNDO: Jornada de trabajo**

El trabajador cumplirá una jornada semanal ordinaria de 45 horas, de acuerdo a la siguiente distribución diaria: lunes a sábado, de 10:00 a 18:30 horas. O bien de lunes a sábado, de 14:30 a 23:00 horas. Estos turnos serán rotativos, y se les informará al trabajador con al menos una semana de anticipación. La jornada de trabajo será interrumpida con un descanso de 60 minutos, entre las 13:00 y las 14:00 horas para la primera jornada y de 18:00 a 19:00 para la segunda jornada, destinados a la colación, tiempo que será de cargo del empleador.

TERCERO: Cuando por necesidades de funcionamiento de la Empresa, sea necesario pactar trabajo en tiempo extraordinario, el Empleado que lo acuerde desde luego se obligará a cumplir el horario que al efecto determine la Empleadora, dentro de los límites legales. Dicho acuerdo constará por escrito y se firmará por ambas partes, previamente a la realización del trabajo. A falta de acuerdo, queda prohibido expresamente al Empleado trabajar sobretiempo o simplemente permanecer en el recinto de la Empresa, después de la hora diaria de salida, salvo en los casos a que se refiere el inciso precedente. El tiempo extraordinario trabajado de acuerdo a las estipulaciones precedentes, se remunerará con el recargo legal correspondiente y se liquidará y pagará conjuntamente con la remuneración del respectivo período.

CUARTO: El empleado percibirá un sueldo base de \$ 300.000 mensuales, pagaderos por meses vencidos. Además percibirá una comisión por ventas del 2% de cada venta efectiva realizada por la marca que patrocina. Las deducciones que la Empleadora podrá según los casos - practicar a las remuneraciones, son todas aquéllas que dispone el artículo 58 del Código del Trabajo.

QUINTO : El trabajador, asimismo, acepta y autoriza al Empleador para que haga las deducciones que establecen las leyes vigentes y, para que le descuente el tiempo no trabajado debido a atrasos, inasistencias o permisos y, además, la rebaja del monto de las multas establecidas en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, en caso que procedieren.

SEXTO: La Empresa se obliga a pagar al empleado una gratificación anual equivalente al 25% (veinticinco por ciento) del total de las remuneraciones mensuales que éste hubiere percibido en el año, con tope de 4,75 Ingresos Mínimos Mensuales. Esta gratificación se calculará, liquidará y anticipará mensualmente en forma coetánea con la remuneración del mes respectivo, siendo cada abono equivalente a la doceava parte de la gratificación anual.

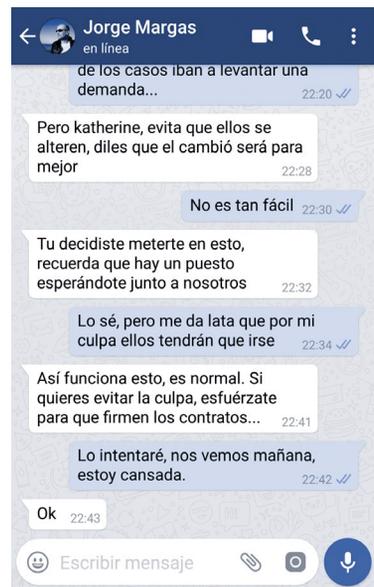
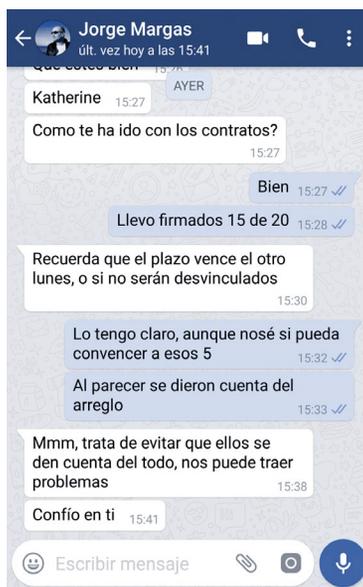
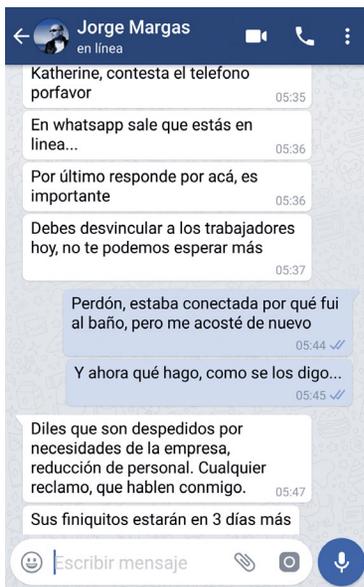
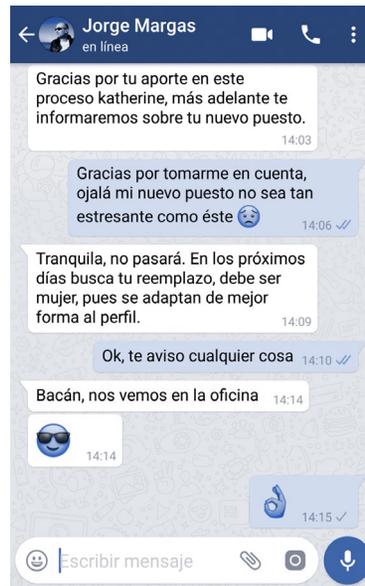
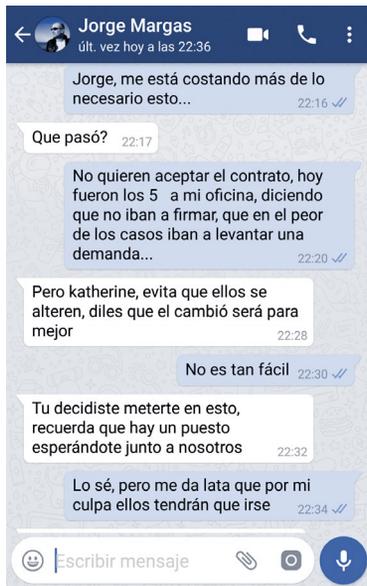
Fuente: Elaboración propia.

#### Anexo 4: Extracto de liquidación de nuevo sueldo

LIQUIDACIÓN DE SUELDOS EJECUTIVO DE VENTAS					
Haber			Descuentos		
Sueldo base	\$	300.000	AFP	11,44%	65.940
Gratificación legal	\$	76.336	Seg. Cesantía	0,60%	3.458
Bonos producción	3% 10.000.000 \$	200.000	FONASA	7,00%	40.348
<b>TOTAL IMPONIBLE</b>		<b>576.396</b>			<b>109.746</b>
Asignación familiar	0 \$	0	Préstamos cuota	\$	
Locomoción	\$	15.000	Descuentos de tercero	\$	
Colación	\$	25.000	Otros descuentos	\$	
<b>TOTAL HABER</b>	<b>\$</b>	<b>616.396</b>	<b>TOTAL DESCUENTOS</b>	<b>\$</b>	<b>109.746</b>
CÁLCULO IMPUESTO ÚNICO					
Renta imponible	\$	576.396			
Descto. previsional	\$	109.746			
Base imponible	\$	180.000			
Impuesto a pagar	\$	0			
			Sueldo líquido	\$	506.650
			Anticipos	\$	
			Líquido a pagar	\$	506.650
			.....		
			RECIBO Y FIRMO CONFORME		

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 5: Conversaciones de Whatsapp



Fuente: Elaboración propia.