

Relaciones de trabajo en el comercio al por menor y su impacto sobre el trabajo decente y la competitividad



GDFERRC/2015

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

Departamento de Políticas Sectoriales

Relaciones de trabajo en el comercio al por menor y su impacto sobre el trabajo decente y la competitividad

**Documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial
sobre las relaciones de trabajo en el comercio al por menor
y su impacto sobre el trabajo decente y la competitividad
(Ginebra, 22 y 23 de abril de 2015)**

Ginebra, 2015

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, GINEBRA

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Relaciones de trabajo en el comercio al por menor y su impacto sobre el trabajo decente y la competitividad: documento temático para el debate en el Foro de diálogo mundial sobre las relaciones de trabajo en el comercio al por menor y su impacto sobre el trabajo decente y la competitividad, Ginebra, 22 y 23 de abril de 2015, Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Políticas Sectoriales. Ginebra, OIT, 2015.

ISBN: 978-92-2-329592-9 (impreso)
ISBN: 978-92-2-329593-6 (web pdf)

Publicado también en francés: *Les relations d'emploi dans le secteur du commerce de détail et leurs effets sur le travail décent et la compétitivité:* document d'orientation pour le Forum de dialogue mondial sur les relations d'emploi dans le secteur du commerce de détail: leurs effets sur le travail décent et la compétitivité (Genève, 22 et 23 avril 2015), ISBN: 978-92-2-229592-0 (impreso), 978-92-2-229593-7 (web pdf), Genève, 2015; y en inglés: *Employment relationships in retail commerce and their impact on decent work and competitiveness*, Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum on Employment Relationships in Retail Commerce: Their Impact on Decent Work and Competitiveness (Geneva, 22–23 April 2015), ISBN: 978-92-2-129592-1 (impreso), 978-92-2-129593-8 (web pdf), Geneva, 2015.

condiciones de empleo / comercio minorista / empleo / condiciones de trabajo / relaciones laborales
12.05.4

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a pubvente@ilo.org.

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns.

Prefacio

El presente documento ha sido preparado por la Oficina Internacional del Trabajo como material de base para el debate que tendrá lugar en el Foro de diálogo mundial sobre las relaciones de trabajo en el comercio al por menor y su impacto sobre el trabajo decente y la competitividad, cuya celebración está prevista los días 22 y 23 de abril de 2015 en Ginebra, en el marco del Programa de Políticas Sectoriales de la OIT.

En su 317.^a reunión (marzo de 2013), el Consejo de Administración de la OIT decidió celebrar un Foro de diálogo mundial sobre el sector del comercio en el bienio 2014-2015 ¹. Con esta iniciativa se pretendía posibilitar un debate entre los mandantes sectoriales tripartitos sobre la forma en que la diversificación de las relaciones de trabajo en el comercio al por menor está afectando al trabajo decente y la competitividad de las empresas del sector, en la perspectiva de alcanzar un consenso sobre el camino a seguir.

Posteriormente, en su 320.^a reunión (marzo de 2014), el Consejo de Administración decidió que, además de los representantes de los gobiernos de todos los Estados Miembros interesados, en el Foro participarían también ocho representantes de los empleadores y ocho representantes de los trabajadores, seleccionados previa celebración de consultas con los Grupos respectivos del Consejo de Administración. Asimismo, de conformidad con la práctica establecida en cuanto a la asistencia a los foros de diálogo mundial, podían asistir también otros representantes de los empleadores y de los trabajadores interesados.

El Programa de Políticas Sectoriales de la OIT, según se define en el Programa y Presupuesto de la Organización, tiene por objetivo ayudar a los gobiernos y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores a desarrollar su capacidad para hacer frente de manera equitativa y eficaz a los problemas sociales y laborales que afectan a determinados sectores económicos. Constituye, además, un medio para alertar a la OIT sobre las dificultades específicas de índole social y laboral que pueden surgir a nivel de los sectores.

¹ OIT: *Programa de Actividades Sectoriales: propuestas para 2014-2015*, Consejo de Administración, 317.^a reunión, Ginebra, marzo de 2013, documento GB.317/POL/5.

Índice

	<i>Página</i>
Prefacio.....	iii
Agradecimientos.....	vii
1. Introducción	1
2. Factores y tendencias subyacentes a las relaciones de empleo en el comercio al por menor	3
2.1. El papel especial del comercio electrónico	5
3. Empleo en el comercio al por menor en determinados países	5
3.1. El empleo sigue concentrado en las microempresas, pero en los mercados maduros se desplaza cada vez más a las grandes empresas	6
3.2. Perfiles demográficos y ocupacionales en el comercio al por menor	7
3.3. Las distintas formas del empleo en el comercio al por menor: a tiempo completo, a tiempo parcial y temporal	10
3.4. Condiciones salariales y laborales	12
3.5. Brecha salarial entre hombres y mujeres	13
4. Perspectivas de carrera y seguridad en el empleo	14
5. Ordenación del tiempo de trabajo	14
5.1 Horas extraordinarias	14
5.2 Trabajo por turnos.....	15
6. Transición entre diferentes situaciones en el empleo.....	15
7. Competencias laborales y formación	16
7.1. Competencias laborales, calificaciones y ocupaciones.....	16
7.2. Oportunidades de formación.....	17
7.3. Evolución profesional	17
8. Iniciativas de los gobiernos y los interlocutores sociales.....	18
8.1. Flexibilidad	18
8.1.1 Acuerdos contractuales.....	18
8.2. Fomento de la formación	19
8.2.1. Formación inicial.....	20
8.2.2. Formación profesional continua	20
8.2.3. Ejemplos de prácticas adecuadas a nivel empresarial o local	22
9. Impacto de la diversificación de las relaciones de trabajo en los trabajadores y las empresas....	23
9.1. Impacto en los trabajadores	23
9.2. Impacto en las empresas	24
10. ¿Cómo podrían los mandantes de la OIT responder a la diversificación de la relación de trabajo?.....	25

Agradecimientos

Este documento temático se basa en diversas fuentes, y en particular en varias publicaciones de la OIT y otros organismos, entre las que cabe destacar el informe de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) titulado *Working conditions in the retail sector* (2012) y los siguientes documentos de la OIT: Las formas atípicas de empleo, informe preparado para la discusión en la Reunión de expertos sobre las formas atípicas de empleo (Ginebra, 16-19 de febrero de 2015); un próximo informe que se presentará a la 104.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo sobre la protección de los trabajadores; el informe *Las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio* (2006); y el documento *La formación profesional y el desarrollo de las calificaciones para los trabajadores del comercio* (2008). Asimismo, en el presente documento se hace también referencia a diversos estudios académicos y bases de datos estadísticos nacionales.

Sus autores son John Sendanyoye (Departamento de Políticas Sectoriales (SECTOR)), quien utilizó los valiosos comentarios y aportaciones de varios colegas de la OIT, particularmente Mariya Aleksynska y Janine Berg (ambas del Servicio de Mercados Laborales Inclusivos, Relaciones Laborales y Condiciones de Trabajo (INWORK)) y Cornelius Gregg (Servicio de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad (SKILLS)).

1. Introducción

1. Como el Director General de la OIT planteó en su Memoria presentada a la 102.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo: «En la actualidad, aproximadamente la mitad de la fuerza de trabajo mundial tiene un empleo asalariado, pero muchos trabajadores no trabajan a tiempo completo para un mismo empleador. El empleo supuestamente «atípico» se ha convertido en el empleo «típico»; la «norma» ha pasado a ser la «excepción». Ahora bien, que esto tenga o no importancia para el logro del trabajo decente para todos, en qué sentido la tenga y, asumiendo que la tuviera, qué debería hacerse al respecto, son cuestiones que suscitan opiniones muy encontradas.»¹.
2. Existe una relación de trabajo cuando una persona trabaja para otra persona en una situación de subordinación y de dependencia con respecto a ésta. La relación de trabajo «establece un vínculo jurídico entre una persona, llamada el asalariado, el empleado o el trabajador, y otra persona, llamada el empleador, a la que aquélla proporciona sus servicios bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración»².
3. En varias reuniones de la OIT sobre el sector del comercio al por menor se ha puesto de relieve el fuerte vínculo existente en este ámbito entre el trabajo decente³, por una parte, y la dedicación del personal y la lealtad del cliente, por otra parte. En dichas reuniones se ha señalado que pueden surgir problemas si no se mantienen consultas significativas o un diálogo transparente, y se ha advertido que la inseguridad de los trabajadores puede erosionar gravemente sus relaciones con el empleador, e incluso la supervivencia de la empresa a largo plazo.
4. Con la aparición de nuevas modalidades de actividad laboral en las últimas décadas, se ha vuelto cada vez más difícil discernir cuándo existe verdaderamente una relación de trabajo. De hecho, el modo de probar su existencia y la forma en que las nuevas modalidades de empleo alteran la noción de existencia de la relación de trabajo son temas que suscitan un acalorado debate en la actualidad. Se trata de un debate que reviste gran importancia, habida cuenta de las deficiencias o lagunas existentes en el marco jurídico, o en su interpretación o aplicación, y de que esta situación facilita los intentos de disfrazar una relación cuya existencia determina los derechos y obligaciones de las partes respectivas⁴.
5. En las últimas cuatro décadas, ningún sector ha experimentado mayor diversificación que el comercio al por menor en lo que al empleo asalariado se refiere, al surgir en este ámbito diferentes modalidades de empleo atípicas o no convencionales que ahora se consideran

¹ OIT: *Ante el centenario de la OIT: realidades, renovación y compromiso tripartito*, Memoria del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo, 102.^a reunión, Ginebra, 2013, Informe I (A), párrafo 71.

² OIT: *El ámbito de la relación de trabajo*, Informe V, Conferencia Internacional del Trabajo, 91.^a reunión, Ginebra, 2013, pág. 24.

³ «Trabajo decente» es un concepto amplio que se deriva del mandato de la OIT de obrar por la justicia social. Concretamente, se refiere a la necesidad de que mujeres y hombres sean capaces de obtener un trabajo decente y productivo, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad. El concepto abarca las seis dimensiones siguientes: oportunidades de trabajo; libertad para elegir un empleo; trabajo productivo; equidad en el trabajo; seguridad en el trabajo; y dignidad en el trabajo. La diversificación de las relaciones de trabajo en el comercio al por menor ha de tener en cuenta estos aspectos.

⁴ OIT: *La relación de trabajo: Una guía anotada a la Recomendación núm. 198* (Ginebra, 2008).

prácticas habituales. Como se señaló en el informe preparado por la OIT para el debate en la Reunión tripartita sobre las repercusiones de la mundialización y de la reestructuración del comercio en la esfera de los recursos humanos ⁵: «Hasta el decenio de 1970 casi todas las discusiones sobre el empleo asalariado se basaban implícita o explícitamente en el modelo de una relación de empleo ‘convencional’, con las siguientes características: la existencia de un solo empleador y de un solo puesto de trabajo; la existencia de un contrato indefinido de trabajo; trabajo a tiempo completo, y la existencia de un cierto grado de protección social y jurídica». En dicho informe se indicaba también que, sin embargo, aunque incluso en el decenio de 1970 esta relación convencional de empleo estaba muy lejos de ser universal (especialmente en muchos países en desarrollo), las formas de trabajo no convencionales o atípicas estaban en alza en muchos países. En un informe del Grupo de Trabajo sobre las Dimensiones Sociales de la Liberalización del Comercio Internacional ⁶ se indicó que, en los 12 países que ya eran miembros de la Unión Europea en 1987, el trabajo a tiempo parcial como proporción del empleo total ascendió de un 8,9 por ciento en 1987 hasta un 10,2 por ciento en 1990 y a un 12,2 por ciento en 1997. El empleo temporal también se había incrementado desde mediados de la década de 1980 en todos los países de la muestra, a excepción del Japón (donde actualmente es muy elevado y sigue en aumento) y la República de Corea (donde por aquel entonces había disminuido sustancialmente). En muchos países en desarrollo, el empleo no convencional solía adoptar la forma de un empleo «no protegido», sin contrato escrito de trabajo o sin cobertura de seguridad social jurídicamente establecida. En ese documento se recogía también que entonces (al igual que ahora), en la gran mayoría de los países, las mujeres tenían una mayor presencia en los empleos poco calificados, a tiempo parcial y precarios. Se matizaba, no obstante, que el incremento del trabajo no convencional no conllevaba necesariamente un mayor grado de precariedad. De hecho, para algunas personas el trabajo a tiempo parcial o temporal podía ser una opción libremente elegida. Por ejemplo, se señalaba que en 1997 el 58,5 por ciento de los trabajadores a tiempo parcial en los (por entonces) 15 países de la Unión Europea (UE) no deseaba trabajar a tiempo completo, y otro 9,5 por ciento combinaba el trabajo a tiempo parcial con la asistencia a centros de enseñanza u otros tipos de formación. La proporción de trabajadores a tiempo parcial voluntarios era aún mayor entre las mujeres.

6. En otro informe de la OIT para el debate de la Reunión tripartita sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio (2003) se afirmaba ya que una parte importante de los trabajadores tenía contratos temporales, que esa situación se prolongaba durante mucho tiempo y que el empleo temporal y a tiempo parcial que podría considerarse atípico en otras industrias había alcanzado cierto grado de aceptabilidad en el sector del comercio, y especialmente en el comercio al por menor ⁷. Incluso en un informe anterior, de 2001, sobre las nuevas formas de empleo y tiempo de

⁵ OIT: *Las repercusiones de la mundialización y de la reestructuración del comercio en la esfera de los recursos humanos*, Informe para la discusión de la Reunión tripartita sobre las repercusiones de la mundialización y de la reestructuración del comercio en la esfera de los recursos humanos (Ginebra, 1999), pág. 20.

⁶ OIT: *Informe de los progresos realizados en los estudios por países sobre las repercusiones sociales de la mundialización*, Consejo de Administración, 274.^a reunión, Ginebra, marzo de 1999, documento GB.274/WP/SDL/2, párrafo 53.

⁷ OIT: *Las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio*, informe para el debate de la Reunión tripartita sobre las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones, Programa de Actividades Sectoriales (Ginebra, 2003).

trabajo en la economía de servicios ⁸, se llamaba de igual forma la atención sobre la tendencia al aumento de la proporción de trabajo a tiempo parcial en los sectores minoristas de seis países europeos (Alemania, Dinamarca, Finlandia, Francia, Portugal y Suecia) incluidos en el estudio. Se explicaba que en esos países el mercado de trabajo en el sector minorista se encontraba en un proceso de reorganización sustancial, en el que las grandes cadenas trataban de redefinir la estructura de su fuerza de trabajo con arreglo a sus objetivos prioritarios de reducción de costos y de flexibilidad. En esta perspectiva de reducción de costos, las grandes empresas minoristas, además de introducir de forma generalizada nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en todas las etapas del proceso de gestión de las mercancías, desde la logística a la venta y entrega, habían volcado sus esfuerzos en mermar los niveles de dotación de personal. De hecho, en la mayoría de estas empresas, el principal objetivo de la gestión de recursos humanos era mantener dicha dotación en el nivel más bajo posible; la idea era que la empresa no debía tener en ningún momento ni demasiados trabajadores remunerados ni un número insuficiente. La intención era ganar en flexibilidad mediante el incremento de la proporción de trabajo a tiempo parcial, a fin de ampliar el margen de acción que necesitan los administradores para poder emplear a más personas durante los períodos de máxima actividad, que suelen ser cortos y registrar variaciones de un día a otro. En los países nórdicos, como Dinamarca, existe la concepción firmemente arraigada de que las grandes cadenas minoristas no podrían funcionar (al menos a corto plazo) si los estudiantes universitarios y de enseñanza secundaria no pudiesen trabajar en este sector por la tarde y durante los fines de semana. Ahora bien, la fragmentación del empleo y del horario de trabajo en el comercio al por menor entraña costos ocultos para las empresas. En particular, cuando el índice de rotación del personal es elevado, se generan dificultades considerables para la gestión de los recursos humanos en las grandes empresas minoristas. Así, los diversos problemas derivados de la alta rotación del personal empleado a tiempo parcial hicieron que la política de recursos humanos de las grandes empresas del comercio minorista se convirtiera en un delicado ejercicio de búsqueda de equilibrio, en particular con respecto a dos cuestiones fundamentales: el estrecho vínculo que existe entre la lealtad del personal y la fidelidad de los clientes, y los riesgos derivados de la excesiva fragmentación del mercado interior y de la inestabilidad de la fuerza de trabajo.

2. Factores y tendencias subyacentes a las relaciones de empleo en el comercio al por menor

7. Este sector se caracteriza por la diversidad de sus formas (tiendas, comercio electrónico y mercados abiertos), del tamaño y formato de los puntos de venta (desde las pequeñas tiendas a los hipermercados), de los productos comercializados (alimentos, artículos no alimentarios, medicamentos con receta y de venta libre, etc.), de su estructura legal (tiendas independientes, franquicias, grupos integrados) y de su ubicación (zonas urbanas o rurales, centro de las ciudades, periferia, etc.). Además, mantiene vínculos estrechos con numerosos mercados ascendentes y descendentes. Por todo ello, la configuración de este sector afecta tanto a la competitividad económica (la eficiencia incide en los niveles de precios) como a la cohesión social y geográfica.
8. Entre los factores que determinan la demanda de mano de obra y las prácticas en materia de empleo en el sector del comercio minorista se incluyen la evolución de los marcos jurídicos, los cambios demográficos, los cambios de las circunstancias económicas y las

⁸ S. Lehndorff y E. Mermet (directores de la publicación): *New forms of employment and working time in the service economy (NESY)*, Part III, «The case of the retail trade sector», documento presentado en una conferencia organizada por el Instituto Sindical Europeo (ETUI) y el Institut für Arbeit und Technik (IAT), 26 y 27 de abril de 2001, Bruselas (Bélgica).

preferencias de los consumidores, la globalización, las nuevas formas de competencia, la creciente conciencia de la necesidad de adoptar prácticas sostenibles y las innovaciones tecnológicas. Todos ellos son a la vez fuente de oportunidades y fuente de desafíos para el sector.

- 9.** El comercio al por menor tiene ante sí un amplio horizonte de oportunidades como consecuencia del incremento de los ingresos mundiales y del creciente apetito de la clase media, en auge en todo el mundo, por más bienes y servicios de consumo. Sin embargo, la globalización también confronta a este sector con el reto planteado por poderosos competidores multinacionales, que tras la saturación de sus propios mercados nacionales se expanden hacia nuevos mercados, lo cual incrementa el abanico de marcas, productos y servicios a disposición de los consumidores a nivel mundial y permite que las multinacionales se beneficien también de economías de escala y un poder adquisitivo sin precedentes.
- 10.** Las instituciones del mercado laboral y las normativas relativas al empleo en cada país ejercen una influencia directa sobre las condiciones de trabajo en el sector del comercio al por menor. La desregulación, especialmente de los horarios de apertura, ha tenido un impacto significativo en la liberalización del sector, aunque tanto la legislación laboral y la negociación colectiva, por un lado, como la regulación a nivel local, por otro, pueden incidir considerablemente en el resultado final y entrañar un aumento de la diferenciación local.
- 11.** El sector ha crecido considerablemente y ha experimentado una gran transformación en las dos últimas décadas, debido a las innovaciones tecnológicas y al dominio cada vez mayor de los grandes minoristas. El empleo por cuenta propia ha mermado, mientras que el empleo a tiempo parcial ha aumentado gracias a la mayor flexibilidad horaria que ofrece esta modalidad. El paso a un empleo más diversificado ha tenido un efecto sustancial en las estructuras de carrera, las cuales han experimentado cambios que generalmente se han visto favorecidos por las regulaciones del mercado laboral y del propio sector comercial.
- 12.** La proliferación de distintas formas de empleo constituye uno de los hechos más espectaculares y relevantes en la evolución de la vida laboral, y es un reflejo de los cambios que se han producido en la regulación del mercado de trabajo, las innovaciones tecnológicas y la mayor participación femenina en el mercado laboral. Los empleos típicos del siglo XX se caracterizaban principalmente por: *a)* ser de tiempo completo; *b)* continuar de forma indefinida; *c)* ejercerse en el centro de actividad del empleador y bajo su supervisión; y *d)* en muchos casos, llevar aparejadas una serie de medidas de protección jurídica, prestaciones y derechos, tales como el salario mínimo y la protección contra el despido improcedente. En cambio, muchas de las nuevas formas de trabajo presentan diversas diferencias con respecto al modelo convencional.
- 13.** No obstante, el debate sobre el auge de estas nuevas modalidades de empleo y su impacto se ve obstaculizado por la falta de definiciones y términos universalmente aceptados, así como por la escasez de datos fiables sobre un gran número de países que no son miembros de la OCDE. Se trata de deficiencias graves de cara a cualquier intento de generalización y a la obtención de conclusiones a partir del análisis de publicaciones. La cuestión puede volverse aún más problemática en situaciones de interacción más complejas, como cuando se crea una relación triangular a raíz de la incorporación de una tercera parte (por ejemplo, una agencia de empleo temporal).

2.1. El papel especial del comercio electrónico

14. El crecimiento del comercio electrónico al por menor representa a la vez un desafío de primer orden y una oportunidad sin límites predefinidos para los minoristas tradicionales. Cada vez más consumidores en todo el mundo realizan habitualmente compras por Internet, para lo cual recorren la red en busca de lo que necesitan utilizando una amplia gama de dispositivos inteligentes que les permiten comparar precios antes de efectuar una transacción. Luego, cursan su compra a un vendedor en línea (el cual puede ser un minorista que opera únicamente a través de Internet, sin puntos de venta físicos, o incluso un fabricante o distribuidor internacional) para recibir directamente la mercancía deseada, que a veces procede de otros países. Actualmente, la búsqueda y la selección de productos en Internet es una práctica rutinaria, incluso cuando los consumidores realizan la adquisición en la tienda. Muchos minoristas tradicionales han respondido a esta nueva realidad incorporando a su actividad un mecanismo de venta por Internet, y a menudo utilizan su infraestructura establecida para prestar un servicio de venta completo a sus clientes.
15. Lo que suscita mayor inquietud a los minoristas tradicionales cuya actividad se desarrolla esencialmente en tiendas físicas es que ahora los consumidores pueden «aprovecharse» de sus servicios, frecuentando las tiendas para buscar y examinar directamente los productos que desean y tomar sus datos, pero cursando finalmente la compra a un comerciante por Internet, donde los precios suelen ser mucho más bajos. El hecho es que un consumidor puede obtener a través de Internet una amplia gama de bienes y servicios desde cualquier lugar las 24 horas del día. Con la reducción de los costos de búsqueda, los recientes avances en el transporte y las innovaciones en la tecnología, la banca y los métodos de pago, muchas veces la adquisición de productos en línea resulta más sencilla, segura y barata. Independientemente de que la sede de la empresa minorista se halle en el extranjero o en el país donde residen sus consumidores, los minoristas en línea suelen tener costos fijos más bajos y, por tanto, pueden resultar atractivos para algunos consumidores, tanto desde el punto de vista del precio como de la comodidad.

3. Empleo en el comercio al por menor en determinados países

16. Tradicionalmente, el comercio al por menor ha servido como puerta de entrada eficaz en el mercado laboral, sobre todo para las personas que buscan horarios y condiciones de trabajo flexibles. Este sector constituye un empleador enorme, y de hecho suele representar la mayor proporción de empleo en numerosos países. Las cifras de la base de datos de la OIT sobre estadísticas del trabajo (ILOSTAT) muestran, por ejemplo, que en 2013 el comercio minorista empleaba a cerca de 19,3 millones de personas en los 28 Estados miembros de la Unión Europea (UE-28) (véase el cuadro 1), y que las mujeres representaban más del 62 por ciento de los trabajadores del sector. En noviembre de 2014, el comercio al por menor de Estados Unidos empleaba alrededor de 17 millones de personas, lo que representaba el 13,5 por ciento de los trabajadores no agrícolas del país⁹. En Australia, el comercio minorista constituía el segundo mayor empleador, con más de 1,2 millones de personas, o el 10,5 por ciento del total de la fuerza de trabajo¹⁰. En 2012, el sector

⁹ Oficina de Estadísticas del Trabajo de los Estados Unidos: *Labor force statistics from the current population survey*, 2014.

¹⁰ Australian Workforce and Productivity Agency: *Retail workforce issues paper*, julio de 2013 (<http://www.awpa.gov.au/publications/Documents/Retail%20workforce%20issues%20paper%20-%20FINAL.pdf>).

minorista japonés empleaba a 7,83 millones de personas ¹¹. En el Canadá, este sector creció un 2,4 por ciento por año entre 2002 y 2009; sólo en este último año empleaba a 2 millones de personas, o el 11,9 por ciento de la población activa total ¹².

Cuadro 1. Empleo en el comercio al por menor en la UE-28 entre 2008 y 2013 (en miles de personas), desglosado por sexo, variación con respecto al año anterior y proporción de mujeres

	Total	Hombres	Mujeres	Variación con respecto al año anterior (%)	Proporción de mujeres (%)
2008	19 671	7 332	12 339	–	62,7
2009	19 310	7 197	12 113	-1,8	62,7
2010	19 135	7 174	11 961	-0,9	62,5
2011	19 166	7 186	11 980	0,2	62,5
2012	19 209	7 270	11 939	0,2	62,2
2013	19 282	7 329	11 952	0,4	62,0

Fuente: ILOSTAT.

3.1. El empleo sigue concentrado en las microempresas, pero en los mercados maduros se desplaza cada vez más a las grandes empresas

17. Como se indicó en un documento anterior de la OIT ¹³, la abrumadora mayoría de los minoristas siguen siendo pequeñas empresas. En el Japón, por ejemplo, los establecimientos con menos de diez empleados representan el 81,4 por ciento del total de la fuerza de trabajo empleada en el sector ¹⁴. En Australia, el 41 por ciento de los trabajadores del comercio al por menor están empleados en grandes empresas (las que ocupan al menos a 200 trabajadores), mientras que el 38 por ciento están empleados en pequeñas empresas (con menos de 20 trabajadores) ¹⁵. En la UE-28, el 60 por ciento del personal de este sector está empleado en microunidades de trabajo (de 1 a 9 empleados), lo que contrasta con el 42 por ciento correspondiente a la economía en su conjunto. Este porcentaje asciende al 36 por ciento en las unidades minoristas pequeñas y medianas (de 10 a 249 empleados) mientras que las unidades de gran tamaño (al menos 250 empleados) emplean apenas al 5 por ciento de los trabajadores del sector, índice muy por debajo de la economía general de la UE-28, en la que estas categorías de empresas representan

¹¹ Oficina de Estadísticas del Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones del Japón: *Statistical Handbook of Japan 2014*, pág. 107.

¹² Industry Canada: *State of Retail: The Canadian Report 2010* ([https://www.ic.gc.ca/eic/site/retra-comde.nsf/vwapj/qn00001_eng.pdf/\\$file/qn00001_eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/retra-comde.nsf/vwapj/qn00001_eng.pdf/$file/qn00001_eng.pdf)).

¹³ OIT: *Formación profesional y desarrollo de las calificaciones para los trabajadores del comercio*, Documento temático para discusión del Foro de diálogo mundial sobre la formación profesional y el desarrollo de las calificaciones para los trabajadores del comercio, Programa de Actividades Sectoriales (Ginebra, 2008).

¹⁴ Oficina de Estadísticas del Ministerio de Asuntos Internos y Comunicaciones del Japón, *op. cit.*

¹⁵ Australian Workforce and Productivity Agency, *op. cit.*

respectivamente el 46 y el 12 por ciento del empleo. No obstante, por lo que se refiere a la concentración de las ventas y el empleo, se observa una fuerte disparidad entre la situación del sector en los mercados maduros y muy saturados de los primeros Estados Miembros de la Unión Europea y en muchos de los nuevos Estados Miembros. Como se señaló en el documento temático sobre el sector preparado por la OIT en 2008 ¹⁶, en 2005 las empresas minoristas del Reino Unido que empleaban a 500 o más trabajadores capturaron el 66,5 por ciento de las ventas y el 64 por ciento del empleo, lo que muestra que los grandes minoristas han pasado a dominar ampliamente los mercados maduros.

3.2. Perfiles demográficos y ocupacionales en el comercio al por menor

18. En 2013, más de la mitad del empleo en el sector del comercio minorista de los Estados Unidos se concentraba en sólo tres ocupaciones: dependientes (aproximadamente 4,2 millones), cajeros (alrededor de 2,8 millones) y empleados de almacén y encargados de pedidos (alrededor de 1,24 millones). Por su parte, los gerentes y encargados de tienda representaban 1,1 millones de puestos de trabajo, y el personal de atención al cliente, cerca de 300 000 empleos ¹⁷. El cuadro 2 ofrece una visión general de la distribución de los empleados del sector minorista de los Estados Unidos en las principales ocupaciones, en mayo de 2013. Cabe señalar que las ocupaciones comparables en Australia son las principales del sector (dependientes, gerentes de ventas, gerentes de marca y supervisores de ventas; compradores, promotores de ventas y planificadores de mercancías; y reponedores).

Cuadro 2. Empleo en principales ocupaciones del comercio al por menor en los Estados Unidos, mayo de 2013

Ocupación	Personas empleadas
Dependientes	4 196 800
Cajeros	2 755 130
Empleados de almacén y encargados de pedidos	1 239 270
Encargados de tienda	1 104 490
Trabajadores manuales y manipuladores de cargas, mercancías y materiales	321 750
Personal de atención al cliente	294 270
Técnicos y mecánicos del automóvil	292 790
Auxiliares de farmacia	266 230
Gerentes generales y de operaciones	219 260
Personal de preparación y servicio de comidas, incluida la comida rápida	205 350
Personal administrativo general	188 990
Farmacéuticos	183 160
Embaladores manuales y envasadores	179 160
Conductores de camionetas ligeras o personal de reparto	171 470
Empleados de servicios de contabilidad y auditoría	166 430

¹⁶ OIT: *Formación profesional y desarrollo de las calificaciones para los trabajadores del comercio*, op. cit., cuadro 3.1.

¹⁷ Oficina de Estadísticas del Trabajo de los Estados Unidos: *The changing face of retail trade*, diciembre de 2014 (<http://www.bls.gov/careeroutlook/2014/article/print/retail-trade.htm>).

Ocupación	Personas empleadas
Supervisores del personal de oficina y administrativo	162 840
Preparadores de alimentos	154 850
Personal de envío, recepción y tránsito de mercancías	150 880
Carniceros y cortadores de carne	121 230

Fuente: Oficina de Estadísticas del Trabajo de los Estados Unidos.

- 19.** De manera similar, en el Reino Unido, la mayoría de los trabajadores del comercio al por menor estaban empleados en el ámbito de las ventas (alrededor de 1,5 millones de personas) y, en segundo lugar, en actividades de gestión (alrededor de 570 000 personas) y en ocupaciones poco calificadas como, por ejemplo, los reponedores de estanterías y el personal que recoge los carritos de la compra (alrededor de 330 000 personas)¹⁸. Además, el hecho de que el sector minorista emplee a casi el 70 por ciento de todo el personal de ventas pone de manifiesto su importancia con respecto a este tipo de ocupaciones en el Reino Unido. En el mismo sentido, cabe señalar que, en los Estados Unidos, los dependientes y los cajeros representaban cerca del 6 por ciento del empleo total.
- 20.** Tradicionalmente, el sector del comercio al por menor ha empleado a una proporción elevada de jóvenes, particularmente estudiantes. Los datos de Eurostat (disponibles sólo en relación con el sector del comercio en general) muestran que cada año, de 2009 a 2013, los trabajadores de entre 15 y 24 años ocuparon el 22 por ciento de los empleos de ventas al por menor en toda Europa. Ahora bien, se observan diferencias significativas entre los países. En ese período, Noruega alcanzó el porcentaje más alto (un promedio del 29,3 por ciento) de empleo en el comercio entre los jóvenes de ese grupo de edad, mientras que en Rumania dicho índice sólo llegó a un 16,2 por ciento. Otros países arrojaron promedios análogos: 27,8 por ciento en los Países Bajos, 25,8 por ciento en el Reino Unido, 19,5 por ciento en Francia y 17,8 por ciento en Alemania. Asimismo, en Turquía el índice fue del 18,6 por ciento. En la UE, la proporción de mujeres de dicho grupo de edad empleadas en el comercio era ligeramente superior a la de los hombres, situándose en un 52 por ciento en 2008 y 2009, y en un 51 por ciento en el resto del período. Una vez más, los datos no eran homogéneos entre los países; la mayor presencia femenina se situó en Noruega (país no perteneciente a la UE), con un promedio del 56 por ciento entre 2008 y 2013, y la más baja, en otro país que tampoco era miembro de la UE, Turquía, donde dicho promedio se situó en un 30,6 por ciento entre 2009 y 2013.
- 21.** Mientras que la proporción de mujeres empleadas en el comercio al por menor en la UE oscila regularmente alrededor del 62 por ciento, los hombres representan más del 70 por ciento de los trabajadores del comercio al por mayor (cuadro 3). Por consiguiente, hay que tomar en consideración este factor a la hora de analizar la representación de género con respecto al sector del comercio en su conjunto, y tener presente que el comercio minorista continúa siendo el mayor en términos de empleo total y número de empresas. Dicho esto, dado que el empleo en el comercio al por mayor es sobre todo masculino, se tiende a subestimar la participación femenina cuando se analiza sólo el sector minorista. Las cifras del comercio japonés ilustran este punto. En 2012, había 372 000 establecimientos al por mayor, en comparación con 1,03 millones en el comercio minorista; estos sectores empleaban alrededor de 4 y 8 millones de personas, respectivamente.

¹⁸ OIT: *Formación profesional y desarrollo de las calificaciones para los trabajadores del comercio*, op. cit, párrafo 19.

Cuadro 3. Empleo (en miles de personas) en el comercio al por mayor de la UE-28 en 2008-2013, desglosado por sexo, variación con respecto al año anterior y proporción de hombres

	Unión Europea (28 países)				
	Total	Hombres	Mujeres	Variación con respecto al año anterior (%)	Proporción de mujeres (%)
2008	11 988	8 698	3 290	–	72,6
2009	11 621	8 471	3 150	3,2	72,9
2010	11 398	8 353	3 045	2,0	73,3
2011	11 281	8 257	3 024	1,0	73,2
2012	11 166	8 186	2 980	1,0	73,3
2013	11 479	8 401	3 079	-2,7	73,2

Fuente: ILOSTAT.

22. El cuadro 4, que figura a continuación, presenta las cifras del empleo en el comercio al por menor en algunos países no pertenecientes a la OCDE durante los años sobre los que se dispone de datos. Estas cifras ponen de relieve la importancia que este sector reviste en el empleo femenino en todos los países analizados, a excepción de Egipto, donde la presencia de la mujer en el conjunto del comercio al por mayor y al por menor se elevó sólo a un 11 ó 12 por ciento, en el período 2011-2013. En los países examinados que disponen de datos específicos sobre el comercio minorista, se observa que la proporción de mujeres fue cercana o superior al 50 por ciento. En Sudáfrica no se dispone de datos específicos sobre el comercio minorista, lo que probablemente explique por qué la participación femenina en el empleo de todo el sector fue ligeramente inferior al 50 por ciento en 2011 y 2012. Y es que, como se señaló anteriormente, los hombres tienden a predominar en los empleos del comercio al por mayor.

Cuadro 4. Empleo (en miles de personas) en el comercio al por menor en algunos países no pertenecientes a la OCDE, 2010-2013 *

	2010		2011		2012		2013	
	Empleo en comercio al por menor	Proporción de mujeres (%)	Empleo en comercio al por menor	Proporción de mujeres (%)	Empleo en comercio al por menor	Proporción de mujeres (%)	Empleo en comercio al por menor	Proporción de mujeres (%)
Argentina	1 735	47	1 639	47	1 660	45	n.d.	–
Costa Rica	233	48	255	49	237	47	236	54
Egipto **	n.d.	–	2 572	11	2 585	12	2 688	12
Guatemala	n.d.	–	742	59	1 048	58	1 117	56
Malasia	1 112	46	1 180	46	1 234	47	1 340	49
México	7 253	57	7 577	58	7 902	59	7 794	58
Sudáfrica **	n.d.	–	2 407	46	2 406	46	n.d.	–
Tailandia	n.d.	–	4 140	58	4 059	57	4 087	59

n.d.: no disponible. * Faltan datos con respecto a varios países y años. ** No se dispone de datos desglosados con respecto al comercio mayorista y al comercio minorista.

Fuente: ILOSTAT (ISIC-Rev.4).

3.3. Las distintas formas del empleo en el comercio al por menor: a tiempo completo, a tiempo parcial y temporal

23. El comercio al por menor se percibe como un sector de empleos que requieren escasa calificación y que ofrecen pocas perspectivas de carrera, y se considera en general como opción para ocupar un empleo provisional y a corto plazo. Muchos piensan que es un sector a evitar cuando se pretende emprender una carrera profesional a largo plazo, debido a la creencia de que brinda pocas oportunidades de evolución profesional. Estas percepciones negativas se apoyan en algunas características del sector, a saber, que su tasa de empleo a tiempo parcial, temporal y ocasional y su tasa de rotación del personal son tradicionalmente más elevadas que la media. Gracias al predominio de esta categoría de trabajadores en el sector, las empresas han podido aplicar horarios de trabajo flexibles y adaptables al personal, lo que, por otro lado, ofrece a los empleados la posibilidad de conciliar su trabajo con otras responsabilidades, como la prestación de cuidados o los estudios.
24. En Australia, por ejemplo, en febrero de 2010, el 24 por ciento de los empleados del comercio minorista llevaba trabajando para su empleador menos de 12 meses, frente al 18 por ciento en el conjunto de los sectores. Asimismo, sólo el 15 por ciento llevaba trabajando para su empleador o empresa diez años o más, en comparación con el 24 por ciento en todos los sectores ¹⁹.
25. No obstante, es importante señalar que, pese a estas percepciones y a la diversificación creciente que se está produciendo en las relaciones de trabajo en el sector del comercio minorista, el porcentaje de empleo permanente a tiempo completo sigue siendo superior en muchos países industrializados adelantados, especialmente en Europa. Los datos proporcionados por Eurostat (referidos únicamente al sector del comercio) muestran que, en el conjunto de la UE-28, la proporción de empleo a tiempo completo en el sector se elevaba al 78 por ciento en 2008, índice que experimentó después un ligero descenso, situándose en un 77 por ciento a fines de 2012. Ahora bien, como ocurre con otros aspectos relativos al empleo, la proporción de trabajadores a tiempo completo en el comercio difiere mucho de un país a otro. Así, en Rumania, esta proporción se situó entre un 97 y un 98 por ciento durante el período examinado, mientras que en los Países Bajos se elevó sólo a un 46-47 por ciento.
26. A partir de los datos de Eurostat se deduce también que la proporción media de personas que trabajaban a tiempo parcial en el sector del comercio durante el período 2008-2013 fue de un 22 por ciento. En Rumania, esta proporción oscilaba entre el 2 y el 3 por ciento (es decir, los trabajadores no incluidos en el 97-98 por ciento correspondiente al empleo a tiempo completo), mientras que en los Países Bajos representaba el 53-54 por ciento. El empleo a tiempo parcial permite que los minoristas adapten la dotación de personal a las necesidades de los días y horas de mayor afluencia del público, y reduzcan así el «exceso» de mano de obra, especialmente en el contexto de los nuevos sistemas de gestión de inventario «justo a tiempo», y también que cubran las necesidades generadas por la ampliación de los horarios de apertura. Así, la contratación de trabajadores a tiempo parcial sirve para «rellenar huecos» y «ajustar» la actividad comercial a los nuevos horarios.

¹⁹ Australian Workforce and Productivity Agency, *op. cit.*

-
27. El análisis de los datos presentados en 2009 por *Australia at Work* muestra que, si bien las mujeres ocupan más empleos que los hombres en el comercio al por menor, sus puestos de trabajo tienden a ser a tiempo parcial y a requerir pocas calificaciones, mientras que los hombres suelen realizar trabajos más físicos u ocupar puestos permanentes a tiempo completo de nivel superior. En realidad, existen más probabilidades de que los empleos del sector que requieren calificaciones sean ocupados por personal a tiempo completo y de que los trabajadores a tiempo parcial se sitúen en puestos que exijan menos calificaciones.
28. En el Japón, los datos del *Statistical Handbook of Japan 2014* indican que los empleados regulares a tiempo completo del comercio minorista constituían sólo el 30,3 por ciento de la fuerza laboral del sector. Por su parte, los trabajadores regulares «no empleados a tiempo completo» (término cuya definición incluía a los denominados «empleados en régimen de subcontratación», «miembros no habituales del personal», «trabajadores a tiempo parcial» y similares) representaban el 50 por ciento de la fuerza de trabajo del comercio minorista de este país, mientras que los trabajadores temporales se situaban en el 5,5 por ciento. Por último, los empleados cedidos temporalmente a otros establecimientos o remitidos por estos constituían la proporción restante.
29. Según Eurofound, algunos países suelen excluir a los trabajadores a tiempo parcial del ejercicio de ciertos derechos a pensiones y a la protección social. En un informe de 2009, encargado por la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea ²⁰, se indicaba que sólo el 77 y el 80 por ciento de los trabajadores a tiempo parcial tenían acceso a las prestaciones de desempleo y de enfermedad, respectivamente. Alemania, Austria, Dinamarca, Francia, Irlanda y el Reino Unido limitan el acceso de estos trabajadores a ambas prestaciones, mientras que Bélgica, España, Finlandia, Países Bajos, Portugal y Suecia ponen algunos límites a su acceso a las prestaciones por desempleo.
30. El trabajo temporal tiene importantes repercusiones en la evolución del empleo en el sector. Esta forma de trabajo se asocia con índices elevados de rotación del personal y con variaciones de la actividad, en función de cambios previstos e imprevistos. La proporción de empleo temporal es relativamente baja en el comercio, en el que en cambio se favorece el trabajo a tiempo parcial. Durante el período 2008-2013, la proporción media de empleo temporal correspondiente al comercio en la Unión Europea fue de un 13 por ciento; esa proporción alcanzó un valor máximo del 19 por ciento en los Países Bajos en 2012, y un valor mínimo del 9 por ciento en el Reino Unido entre 2011 y 2013.
31. En cuanto al personal contratado a través de agencias de trabajo temporal, en Europa se han adoptado abundantes medidas de liberalización, como la introducción de nuevos contratos no permanentes para el personal procedente de agencias en Noruega (2000), el arrendamiento de personal y el trabajo en disponibilidad en Italia (2003), la reducción de las restricciones a la contratación no permanente de trabajadores (en Italia, 2001, y en Grecia, 2011) y la contratación temporal por períodos más largos, de 18 a 36 meses (Grecia, 2011). España, en cambio, tomó la senda opuesta en el año 2006, cuando convirtió en indefinidos los contratos temporales de las personas que habían trabajado durante al menos 36 meses para un mismo empleador ²¹.

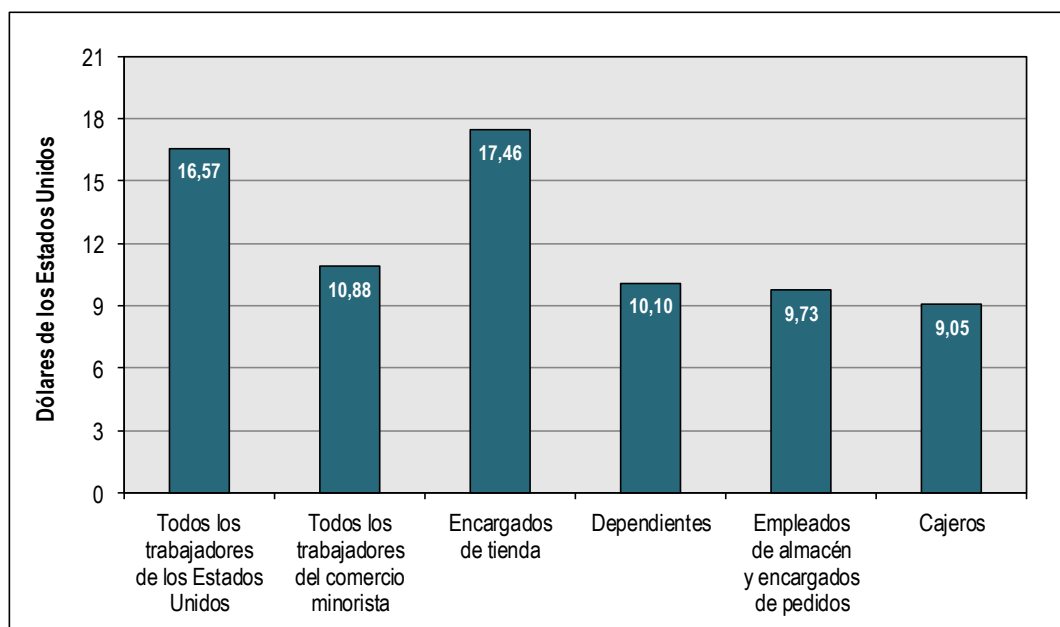
²⁰ Alphametrics: *Flexicurity: Indicators on the coverage of certain social protection benefits for persons in flexible employment in the European Union*, 2009.

²¹ Eurofound: *Working conditions in the retail sector*, Dublín, 2012.

3.4. Condiciones salariales y laborales

32. El tiempo de trabajo y su organización son un aspecto clave de los cambios en el sector minorista, que traducen una competencia de precios cada vez más intensa, la cual actúa como elemento de presión sobre los salarios y los horarios de trabajo. El gráfico 1 muestra que, en 2011, los sueldos y salarios del sector minorista de los Estados Unidos se situaron muy por debajo del promedio de la economía en su conjunto. Mientras que el salario medio por hora de todos los trabajadores de los Estados Unidos se elevaba a 16,57 dólares, el de los trabajadores del comercio minorista era sólo del 10,88 dólares, es decir, existía una considerable diferencia del 34 por ciento entre el índice salarial de los trabajadores del comercio al por menor y el de los trabajadores de la economía en general. Cabe suponer que obedece en gran medida a la fuerte presencia de trabajadores a tiempo parcial y poco calificados en el comercio minorista, en comparación con los demás sectores. Además, los salarios del comercio minorista eran todavía más bajos en el caso de los dependientes de tienda (10,10 dólares), los empleados de almacén y personal de pedidos (9,73 dólares) y los cajeros (9,05 dólares). Estos promedios ocultan, sin lugar a dudas, grandes variaciones según las ocupaciones, pues, por ejemplo, el salario medio por hora de los supervisores directos de los dependientes se elevaba a 17,46 dólares. En el documento preparado por la OIT sobre las necesidades de los trabajadores de edad en relación con la evolución de los procedimientos de trabajo y la transformación del entorno laboral en el comercio minorista²² se indicaba también que en Australia, aunque el comercio minorista representaba en 2007-2008 el 12,5 por ciento de todas las horas trabajadas en la economía en general, los sueldos y salarios del sector constituían únicamente el 7,5 por ciento de la masa salarial total. Además, se explicaba que, en mayo de 2006, el salario medio por hora de los empleados adultos a tiempo completo que no ocupaban puestos directivos había sido de 19,60 dólares australianos, frente a una remuneración por hora de 26,30 dólares en el conjunto de los sectores.

Gráfico 1. Salario medio por hora de todos los trabajadores de los Estados Unidos y principales ocupaciones del comercio minorista, 2011 (en dólares de los Estados Unidos)



²² OIT: *Las necesidades de los trabajadores de edad en relación con la evolución de los procedimientos de trabajo y el entorno laboral en el comercio minorista*, Ponencia para el debate en el Foro de diálogo mundial sobre las necesidades de los trabajadores de edad en relación con la evolución de los procedimientos de trabajo y el entorno laboral en el comercio minorista, OIT, Programa de Actividades Sectoriales (Ginebra, 2011).

-
33. Otro informe ²³ presentado a la Comisión Europea, en el que se citaba un estudio comparativo realizado en 2004 por Eurofound sobre la base de estudios del Observatorio Europeo de Relaciones Laborales, explicaba que, en la mayoría de los países europeos, los salarios mensuales en las actividades de distribución (comercio y distribución) eran sustancialmente inferiores a los de la industria manufacturera. Es importante señalar que los sueldos y salarios en el comercio minorista son, con diferencia, los más bajos de los tres componentes del supersector de la distribución. La proporción relativamente elevada de mujeres ocupadas a tiempo parcial en el comercio minorista era un factor importante de esta diferencia salarial, aunque en el informe se indicaba también que, aun cuando las cifras correspondientes al trabajo a tiempo parcial se habían ajustado, en algunos países europeos las mujeres seguían ganando sustancialmente menos que los hombres.
34. Las secciones siguientes se basan principalmente en información extraída de un informe muy completo sobre las condiciones de trabajo en el sector del comercio minorista en Europa, elaborado por Eurofound en 2012 ²⁴. En ese documento se expone detalladamente la diversificación de las prácticas de empleo en el comercio minorista y su impacto tanto en el trabajo decente como en la competitividad empresarial.

3.5. Brecha salarial entre hombres y mujeres

35. La brecha salarial entre hombres y mujeres es uno de los principales problemas del sector minorista. Según el indicador de Eurostat, en todos los países de la UE-28, a excepción de Hungría, se observan disparidades salariales entre hombres y mujeres en los sectores del comercio al por mayor y al por menor, las cuales son mucho más prominentes que en la economía del sector privado en su conjunto, sobre todo en Eslovenia, Malta y Polonia.
36. De acuerdo con el Índice del Clima Laboral de Austria (datos agregados correspondientes a 2005-2008), por ejemplo, se considera que el comercio minorista es un sector de salarios modestos, dado que el promedio del ingreso neto mensual es de 980 euros, sin olvidar que existe una brecha salarial entre hombres y mujeres del 32 por ciento (hombres: 1 330 euros mensuales; mujeres: 890 euros mensuales). Esto obedece principalmente a la alta proporción de contratos a tiempo parcial entre las trabajadoras del sector, cuyo empleo se concentra en los grandes minoristas. En las grandes empresas de más de 500 empleados, el salario mensual medio era de 900 euros, en las pequeñas y medianas empresas (20-499 empleados), de 1 120 euros y en las empresas con menos de 20 empleados, de 480 euros. La satisfacción subjetiva con los niveles salariales en este sector se situaba por debajo de la media (51 por ciento frente al 64 por ciento de la economía en su conjunto), sobre todo entre los trabajadores a tiempo parcial (45 por ciento).
37. Según datos de la seguridad social italiana, las mujeres ganan un 20 por ciento menos que los hombres cuando trabajan a tiempo completo, pero un 11 por ciento más cuando lo hacen a tiempo parcial ²⁵. Ello se debe en buena parte al número de semanas que trabajan los empleados no permanentes y a que esta relación no se mantiene en el caso de los permanentes. La explicación más plausible de esta tendencia divergente es que las trabajadoras a tiempo parcial suelen tener más experiencia que sus homólogos masculinos,

²³ A. van der Giessen y F. van der Zee (directores de la publicación): *Investing in the future of jobs and skills: Scenarios, implications and options in anticipation of future skills and knowledge needs; Sector report: Distribution and trade*, mayo de 2009.

²⁴ Eurofound, *op. cit.*

²⁵ *Ibíd.*

diferencia que, además, se está ampliando porque las mujeres consideran el tiempo parcial como una modalidad de trabajo estable de elección propia, mientras que para los hombres se trata de una situación temporal; los hombres logran más fácilmente conseguir un puesto a tiempo completo, independientemente de la empresa en la que se hallen. Entre los grandes minoristas italianos, la disparidad entre hombres y mujeres se produce al combinarse una mayor presencia femenina en el régimen de trabajo a tiempo parcial con la realidad de que los empleos que exigen altas calificaciones se ofrecen únicamente a tiempo completo, si bien es cierto que el tiempo de trabajo subyacente es impredecible.

4. Perspectivas de carrera y seguridad en el empleo

38. Las perspectivas de carrera experimentaron cambios radicales durante la década de 2001-2010. A excepción del caso de los trabajadores migrantes, el trabajo por cuenta propia en el comercio minorista disminuyó debido a la competencia de las grandes empresas minoristas y de las ventas por Internet. La introducción generalizada de innovaciones derivadas de las TIC por las grandes empresas minoristas generó nuevos puestos de trabajo que requerían un nivel de capacitación medio y alto, lo cual abrió nuevas oportunidades de empleo para una proporción creciente de trabajadores a tiempo parcial y trabajadores temporales. Ahora bien, la incorporación a esta estructura de carrera no es simple, debido a factores como la inadecuación de las calificaciones, la necesidad de encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida privada, y las expectativas de avance. Por otro lado, el hecho de que los empleadores busquen la máxima flexibilidad en la fuerza de trabajo es un factor decisivo que dificulta la aparición de una nueva estructura de carrera.

5. Ordenación del tiempo de trabajo

39. El análisis de datos procedentes de las Encuestas Europeas sobre las Condiciones de Trabajo revela que el trabajo a tiempo parcial marginal (20 horas o menos por semana) se concentra cada vez más en la mano de obra femenina (que pasó del 20 por ciento en 2005 al 23,2 por ciento en 2010), en el grupo de edad más joven (15-24 años; del 26,3 por ciento en 2005 pasó al 42,2 por ciento en 2010), en los trabajadores no permanentes (del 18,2 por ciento en 2005 pasó al 31,1 por ciento en 2010) y en los trabajadores manuales poco calificados (del 23,4 por ciento en 2005 pasó al 27,3 por ciento en 2010) ²⁶.

5.1. Horas extraordinarias

40. Las horas extraordinarias son mucho más frecuentes en el sector del comercio al por menor que en el conjunto de la economía en Bulgaria (según indica el 43,4 por ciento de los trabajadores del sector), en la República Checa (especialmente en las pequeñas y medianas empresas, según el 62,4 por ciento de los hombres y el 49,6 por ciento de las mujeres), así como en Lituania, Polonia y Portugal. En Italia, las grandes empresas minoristas solicitan de forma generalizada a los trabajadores a tiempo parcial que efectúen horas extraordinarias, debido a la dificultad cada vez mayor para prever la afluencia de clientes y a la necesidad de cubrir los turnos dominicales.

²⁶ Eurofound, *op. cit.*

5.2. Trabajo por turnos

41. El trabajo por turnos aumentó del 18,7 por ciento en 2005 al 20,6 por ciento en 2010. Esta modalidad era más frecuente entre los trabajadores más jóvenes (27,8 por ciento de los trabajadores de 15-24 años y 23,8 por ciento de los de 25-39 años en 2010, en aumento con respecto a 2005), los trabajadores no permanentes (en una proporción que pasó del 23,4 por ciento en 2005 al 34,5 por ciento en 2010, en contraste con el 24,4 por ciento de los trabajadores permanentes, cuya proporción se mantuvo estable durante el período), el personal administrativo poco calificado (22,4 por ciento en 2010) y los trabajadores manuales poco calificados (25,7 por ciento en 2010).

6. Transición entre diferentes situaciones en el empleo

42. El informe de Eurofound de 2012 anteriormente mencionado muestra lo que puede hacerse en Europa y lo que ya se ha hecho para promover la transición entre diferentes situaciones en el empleo²⁷. En la mayoría de países de la UE, los debates y estudios sobre la relación de trabajo se han centrado en las oportunidades de que disponen los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores no permanentes para conseguir puestos a tiempo completo y permanentes, respectivamente²⁸. Existe una serie de factores clave en lo que atañe a favorecer o dificultar el paso del trabajo en régimen de tiempo parcial al régimen de tiempo completo, y del trabajo temporal al permanente. Entre ellos cabe mencionar el desarrollo de calificaciones y competencias en el trabajo, el equilibrio entre el trabajo y la vida privada y la escasez de competencias.
43. Por ejemplo, según el Índice del Clima Laboral de Austria²⁹, en el comercio al por menor la antigüedad de los trabajadores a tiempo parcial (el 40 por ciento de los cuales trabajan en grandes empresas) es menor que la de los trabajadores contratados a tiempo completo (tienen una antigüedad en la empresa inferior a tres años el 49 por ciento de los trabajadores a tiempo parcial, pero sólo el 40 por ciento de los trabajadores a tiempo completo), y los trabajadores a tiempo parcial interrumpen más a menudo su carrera profesional (89 por ciento, frente al 61 por ciento de los trabajadores a tiempo completo) y alargan la duración total de la interrupción (62 y 37 meses, respectivamente), índices que superan sustancialmente los promedios nacionales. Por otra parte, los trabajadores a tiempo parcial corren un mayor riesgo de desempleo (situación en que se encontró el 6 por ciento en el pasado año) que los trabajadores a tiempo completo (4 por ciento). En general, el nivel de satisfacción de los trabajadores del comercio al por menor ante sus oportunidades de carrera (50 por ciento) es ligeramente inferior a la media general (54 por ciento), pero hay que decir que existe una marcada diferencia entre el grado de satisfacción de quienes trabajan a tiempo completo (58 por ciento) y de los empleados a tiempo parcial (39 por ciento). La diferencia de género incide también en este parámetro, pues los hombres están más satisfechos con sus oportunidades profesionales que las mujeres (54 y 47 por ciento, respectivamente).

²⁷ Eurofound, *op. cit.*

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ *Ibíd.*

-
44. Análogamente, según el Índice del Clima Laboral de Bulgaria para 2010, el sector minorista ocupa el último lugar en lo que respecta al desarrollo profesional y el primero en cuanto a la propensión al cambio de trabajo. Ello se debe a los bajos salarios del sector y a que el comercio minorista atrae a una mano de obra no calificada o a estudiantes que trabajan en este ámbito de forma temporal, mientras que los trabajadores calificados se orientan a sectores que ofrecen mejores salarios.
 45. En Italia, se consideró en 2009 que el trabajo a tiempo parcial había sido mucho mayor entre los trabajadores no permanentes (57,1 por ciento) que entre los permanentes (36,8 por ciento), aunque las cifras mostraron un menor aumento con respecto a 2005 (3,9 y 5,9 por ciento, respectivamente).
 46. En varios países, gracias a la negociación colectiva se ha logrado que los empleadores que ofrecen puestos de trabajo a tiempo completo cubran esas vacantes con los trabajadores a tiempo parcial que buscan un empleo a tiempo completo. Tal es el caso de Alemania y también de Italia, donde se han concertado algunos convenios colectivos con cláusulas de este tipo a nivel de empresa.
 47. A pesar de la existencia de este tipo de acuerdos, el trabajo a tiempo parcial por iniciativa del empleador sigue siendo una realidad muy frecuente, especialmente entre los trabajadores menos calificados.
 48. En Dinamarca, los trabajadores a tiempo parcial deben tener, en principio, las mismas condiciones de trabajo que se ofrecen habitualmente a los trabajadores a tiempo completo en términos de evolución de la carrera profesional y de seguridad en el empleo. Sin embargo, un estudio realizado por sindicatos daneses reveló diferencias entre las oportunidades de carrera de los trabajadores a tiempo parcial y a tiempo completo, sobre todo en las empresas minoristas que, al comercializar productos especiales, requerían que su personal tuviera conocimientos específicos y experiencia con ciertas categorías de clientes.

7. Competencias laborales y formación

7.1. Competencias laborales, calificaciones y ocupaciones

49. En Europa, la mayoría de los trabajadores a tiempo parcial del comercio minorista son mujeres, mientras que los hombres tienden a ocupar puestos de trabajo de categoría profesional superior. En Francia, por ejemplo, el trabajo a tiempo parcial ha aumentado particularmente entre las personas menos calificadas; así, los puestos de cajero y dependiente son ocupados mayoritariamente por mujeres (85 y 76 por ciento, respectivamente) y ellas constituyen el grueso de los trabajadores a tiempo parcial del sector minorista. El hecho de que el 36 por ciento del personal solicite trabajar más horas parece indicar que más de un tercio del conjunto de la mano de obra del comercio minorista está compuesto por trabajadores a tiempo parcial que no están satisfechos con esta modalidad de empleo, es decir, más de un tercio de los trabajadores a tiempo parcial están subempleados en relación con el número de horas que querrían trabajar. Estas personas se concentran en las grandes empresas minoristas (44 por ciento de los trabajadores en régimen de tiempo parcial no deseado), donde se ocupan como cajeros y empleados de autoservicios (41 por ciento). El fenómeno hace mayor mella entre los jóvenes, pues casi la mitad de los que trabajan a tiempo parcial en el comercio al por menor y el sector artesanal afirman que querrían trabajar más horas. En Alemania, un estudio realizado en 2009 sobre los ingresos, desglosados por sexo y situación profesional, reveló que el 57,7 por ciento de los hombres y el 40 por ciento de las mujeres que

trabajaban a tiempo parcial tenían pocas calificaciones o ninguna, y que esos índices eran del 22,6 y el 27,4 por ciento, respectivamente, entre los trabajadores a tiempo completo ³⁰.

7.2. Oportunidades de formación

- 50.** La oferta de oportunidades de formación para los empleados es un factor importante a la hora de promover el paso desde los contratos de empleo atípicos a contratos típicos, y también con miras a dar respuesta a las necesidades profesionales específicas de las empresas y favorecer las posibilidades de carrera de su personal. Sin embargo, según los estudios sobre la formación profesional continua realizados por Eurostat en 1999 y 2005, la proporción de empresas del sector del comercio que impartían formación profesional continua se redujo del 64 por ciento en 1999 al 62 por ciento en 2005 en los países de la UE-25.
- 51.** La formación costeada por el empleador aumentó en el conjunto de la economía entre 2005 y 2010, sobre todo para los trabajadores con empleo permanente. Sin embargo, la proporción de trabajadores que recibieron formación en el comercio al por menor fue muy inferior al promedio de toda la economía, principalmente debido al bajo índice de formación ofrecida en las microempresas, las cuales están mucho más presentes en el sector minorista que en la economía en general.

7.3. Evolución profesional

- 52.** Un ejemplo de empresa que ha establecido un vínculo claro entre un programa de formación y la evolución profesional de su personal es la filial eslovaca de un importante minorista del Reino Unido. Esta filial puso en marcha un plan que brinda a todos sus empleados la oportunidad de desarrollar su propio potencial y adquirir conocimientos a través de programas de capacitación y desarrollo.
- 53.** Asimismo, en Bélgica, otro importante minorista está ofreciendo al parecer perspectivas de carrera generalmente buenas a sus empleados poco calificados, por medio de políticas de contratación interna y de oportunidades de evolución profesional. Este es el enfoque preferido para superar la escasez de competencias profesionales, por ejemplo, en el caso de los técnicos en TIC y también de ocupaciones tradicionales, como los carniceros. Dicho esto, no queda claro si estas oportunidades se ofrecen también a los trabajadores a tiempo parcial y no permanentes.
- 54.** En 2009, los interlocutores sociales de Francia firmaron un acuerdo intersectorial que fue aplicado por el sector del comercio minorista de alimentos, mediante el cual se establecía un fondo conjunto para promover la carrera profesional de los trabajadores, el cual debía financiarse con una parte de la contribución obligatoria para la formación que se exige a las empresas que emplean al menos a diez personas (el 1,5 por ciento de la masa salarial). Este fondo financia las licencias para la formación individual y los planes de formación. El acuerdo se basó en una iniciativa de 2008, negociada entre una de las principales empresas francesas y los sindicatos, la cual preveía la creación de un portal en línea en el que todos los trabajadores de sus sucursales en Francia podrían consultar las vacantes disponibles y el perfil de competencias requerido en cada caso.

³⁰ *Ibíd.*

8. Iniciativas de los gobiernos y los interlocutores sociales

8.1. Flexibilidad

- 55.** Los interlocutores sociales del sector minorista han tratado de regular la organización del trabajo de tal manera que se protejan la necesidad de flexibilidad de las empresas y el deseo de los trabajadores de mejorar sus condiciones de trabajo, sobre todo en lo que se refiere al equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, y a las oportunidades de tener una mayor estabilidad y/o puestos de trabajo que conlleven un mayor número de horas, para asegurar así ingresos más elevados y una integración más firme en el lugar de trabajo. Los dos principales aspectos que deben abordarse son el tiempo de trabajo y la transición desde puestos no permanentes y/o a tiempo parcial a empleos permanentes y/o que impliquen más horas de trabajo.
- 56.** En todos los países europeos tiene lugar un amplio debate sobre la transformación de la organización del tiempo de trabajo en el sector minorista, tanto en la perspectiva de sus efectos en el bienestar de los trabajadores como de los problemas relacionados con la competitividad de las empresas. Concretamente, se ejercen hoy fuertes presiones en el sentido de ampliar los horarios de apertura comercial. En consecuencia, surge la necesidad de aumentar la flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo, por un lado, y de mejorar los convenios colectivos marco y la negociación nacional y local al respecto, por otro. En general, la oposición de los sindicatos a una mayor flexibilidad y a la ampliación de los horarios de trabajo ha resultado infructuosa.

8.1.1. Acuerdos contractuales

- 57.** En Alemania, donde existe un sistema social de asistencia a las personas desempleadas y con bajos ingresos, a fin de evitar el paso de un trabajo a tiempo parcial estándar a uno marginal, el convenio del sector minorista establece que el empleador puede reducir el tiempo de trabajo de las personas ocupadas a tiempo parcial, pero respetando el umbral establecido para la contribución al seguro de desempleo. En Finlandia, en un convenio colectivo de trabajo firmado en el año 2005 se estipulaba que los trabajadores a tiempo parcial debían tener los mismos derechos a la atención de la salud en el trabajo que los trabajadores a tiempo completo.
- 58.** En el Reino Unido, los contratos denominados de «cero horas», con arreglo a los cuales los trabajadores a tiempo parcial deben estar disponibles para trabajar sin que se establezca un número mínimo de horas de trabajo, constituyen un componente esencial de la flexibilidad en el comercio minorista. Si bien esta modalidad de empleo puede convenir a personas que sólo desean obtener ingresos ocasionales y disponen de flexibilidad total para trabajar en cualquier momento, la impredecibilidad de los horarios de trabajo y, por consiguiente, de los ingresos la hacen inadecuada para quienes tienen responsabilidades familiares o de otro tipo, o bien necesitan simplemente contar con ingresos estables. A raíz de las controversias suscitadas por este tipo de contratos, el Gobierno británico lanzó una amplia consulta sobre su práctica. Como consecuencia, en junio de 2014 se prohibió el recurso sistemático a la inclusión de cláusulas de exclusividad en los contratos que no garantizaban un número mínimo de horas de trabajo. Asimismo, se manifestó la intención de mejorar la información destinada a los trabajadores con contratos de cero horas y a sus empleadores,

y de alentar a los interlocutores sociales a elaborar códigos de prácticas específicos para cada sector sobre la utilización justa de estos contratos ³¹.

59. En los Estados Unidos, con el fin de paliar el impacto negativo de la programación «justo a tiempo», que se practica con frecuencia en el sector del comercio minorista, ocho estados y el Distrito de Columbia han promulgado leyes en relación con la «paga por acudir al trabajo», en virtud de las cuales los empleadores deben abonar una cantidad mínima a los empleados que acuden a trabajar en el turno programado, incluso si en ese turno no se les da trabajo ³².
60. Dado que las empresas desean contar con trabajadores a tiempo parcial, pero que el trabajo a tiempo parcial no es siempre una aspiración de los trabajadores, los sindicatos suelen pedir a los empleadores que den prioridad al aumento del número de horas propuestas a los empleados a tiempo parcial, cuando éstos lo soliciten y cuando ello sea factible.
61. En general, los sindicatos están tratando de unificar los derechos y oportunidades de los trabajadores del sector minorista, que se caracteriza por una gran diversidad de contratos de trabajo, incluso en una misma empresa.
62. Habida cuenta del elevado número de empleos temporales en el Reino Unido, el sindicato Union of Shop, Distributive and Allied Workers (USDAW) ha centrado su acción en los trabajadores cedidos por agencias de trabajo temporal, sobre todo de los supermercados, y ha puesto en marcha una campaña de sensibilización sobre sus derechos y de información entre los trabajadores permanentes a fin de que éstos sean conscientes de los efectos potenciales que el aumento de la contratación de trabajadores cedidos por agencias de trabajo temporal tiene en sus propias condiciones de trabajo.
63. El trabajo irregular en el sector minorista, que se concentra sobre todo en las pequeñas empresas, es un asunto problemático. La irregularidad en el trabajo se da en diferentes grados, desde la ausencia de contrato a la violación de los derechos de los trabajadores (por ejemplo, cuando se utiliza un contrato a tiempo parcial en lugar de uno a tiempo completo, o cuando se hace pasar a un empleado asalariado por un trabajador por cuenta propia).

8.2. Fomento de la formación

64. La formación es fundamental en un sector tan dinámico como el comercio al por menor. En general, los programas públicos, en los que colaboran diversas instituciones y los interlocutores sociales, tienen por objeto reforzar los vínculos entre la educación, la formación y los perfiles profesionales. Con estos programas se está tratando de estandarizar las competencias y de hacer participar a los trabajadores directamente en sus programas educativos y de formación.

³¹ OIT: Informe para la discusión recurrente sobre el objetivo estratégico de protección social (de próxima publicación).

³² *Ibíd.*

8.2.1. Formación inicial

8.2.1.1. Iniciativas gubernamentales

65. La mayoría de los países han emprendido importantes iniciativas para desarrollar la formación inicial creando perfiles profesionales, sistemas de acreditación y trayectorias profesionales (es el caso de la mayoría de los países de la UE), o bien para actualizarla (países de la UE-15) al haber consolidado ya sus sistemas de formación profesional inicial.
66. La acreditación de las competencias laborales se ha desarrollado también a nivel sectorial en Grecia y Letonia, en coordinación con los organismos de formación de los interlocutores sociales. A pesar de ello, las quejas más frecuentes transmitidas por los interlocutores sociales apuntan a que a menudo las nuevas personas contratadas carecen de calificaciones y al hecho de que los empleadores utilizan sus propios sistemas de calificación.
67. Los aprendizajes son una puerta de acceso fundamental a puestos que requieren personal calificado en Austria y Alemania, países en los que el sector minorista es el principal proveedor. En el Reino Unido, los contratos no permanentes han sido habitualmente el punto de entrada a la vida laboral para los trabajadores con poca o ninguna calificación.

8.2.1.2. Iniciativas tripartitas

68. A menudo, las iniciativas gubernamentales se han integrado en la acción tripartita. Es el caso de Alemania, donde en 2006 los interlocutores sociales, junto con el Instituto Federal de Educación y Formación Profesional, llegaron a un acuerdo para facilitar el acceso de los trabajadores no calificados y los desempleados a la formación profesional inicial a través del fomento del desarrollo de material didáctico multimedia y del aprendizaje electrónico (*e-learning*), entre otros mecanismos.

8.2.1.3. Iniciativas de los interlocutores sociales

69. En algunos países, las asociaciones de empleadores promueven activamente la formación profesional con miras a la asignación de puestos de trabajo que requieren calificaciones elevadas, sobre todo en el ámbito de la gestión. Por ejemplo, el Consejo Sueco de Desarrollo del Comercio Mayorista y Minorista ha adoptado un amplio espectro de iniciativas de formación dirigidas a promover las oportunidades de carrera profesional en el sector minorista. Concretamente, el programa denominado «Aprendizaje en establecimientos de venta al por menor», destinado a alumnos de educación secundaria, está enfocado a dar respuesta a las necesidades de competencias estratégicas en este sector.
70. No obstante, los interlocutores sociales del Reino Unido señalan que para obtener trabajo en el sector minorista se requieren relativamente pocas calificaciones específicas, a excepción de la moda.

8.2.2. Formación profesional continua

8.2.2.1. Iniciativas gubernamentales

71. Algunos países disponen desde hace mucho tiempo de sistemas de formación que proporcionan las competencias necesarias para trabajar en el sector minorista, mientras que otros sólo han establecido este tipo de sistemas en la última década.
72. En Dinamarca, el sistema estatal de formación profesional para adultos ofrece un extenso catálogo de cursos; entre éstos, los más de 100 cursos orientados al sector minorista son

ampliamente utilizados por el personal del sector. Tales cursos van desde la gestión de conflictos y el asesoramiento del personal (o *coaching*) a la gestión de las quejas de los clientes y el suministro de un servicio de ventas personalizado.

73. En Noruega, algunas cadenas minoristas tienen sus propios centros de formación para sus empleados, incluidos los trabajadores a tiempo parcial.
74. En los Países Bajos, los trabajadores pueden obtener un «certificado de experiencia laboral» expedido por los centros de formación, en el que se reconocen las competencias adquiridas en un entorno laboral (es decir, al margen de la formación oficial). Este certificado puede conducir, a la larga, a la obtención de un diploma reconocido.

8.2.2.2. Iniciativas tripartitas

75. Los países dotados de sistemas consolidados de formación profesional continua han procedido a su actualización, revisando las calificaciones, evaluando el modo de impartir la formación y examinando los instrumentos utilizados para equilibrar las competencias de las personas con las necesidades de formación.
76. Ciertas medidas se pueden aplicar también a las iniciativas de formación profesional continua, como la revisión de los perfiles profesionales, la organización de la formación en módulos y el desarrollo de herramientas de aprendizaje electrónico, como, por ejemplo, las que se han diseñado en Alemania para los aprendices. Estas medidas se han incorporado a proyectos piloto, como el proyecto europeo de competencias en el ámbito del comercio financiado por la UE (EuCoCo), que tiene por objeto desarrollar y poner en marcha el primer sistema de calificación europeo para el comercio, en cooperación con los interlocutores sociales del sector, el Instituto Federal Alemán de Educación y Formación Profesional, y la Asociación de Cámaras de Industria y Comercio de Alemania.

8.2.2.3. Iniciativas de los interlocutores sociales

77. Varios países han dado un nuevo paso en el desarrollo de sus sistemas de aprendizaje permanente estableciendo nuevas normas profesionales y actualizando las existentes, y promoviendo la acreditación de los centros de formación. Esta labor suele ser competencia de un organismo público, que actúa en consulta con los interlocutores sociales, o bien de órganos tripartitos nacionales y sectoriales. En algunos países, ello requiere la movilización de instituciones bilaterales que se ocupan de conseguir fondos de las empresas del sector para apoyar la capacitación a nivel local.
78. En 2010, los interlocutores sociales del sector minorista de Dinamarca firmaron un acuerdo sobre la introducción de un fondo de desarrollo de competencias, gracias al cual, tras nueve meses en un puesto, un trabajador tiene derecho a tomar dos semanas cada año para seguir una formación de su elección relacionada con su trabajo. En Italia, a finales del decenio de 2000 se crearon fondos de formación interprofesional y organismos bilaterales centrados en la formación obligatoria, por ejemplo, en el terreno de la salud y la seguridad en el trabajo.
79. En el Reino Unido, la Academia Nacional de Competencias para el Comercio Minorista ha diseñado una herramienta de evaluación de competencias en Internet, con el propósito de que los empleadores puedan determinar si los trabajadores precisan más formación profesional.
80. En varios países existen consejos sectoriales sobre las competencias laborales, los cuales aportan información clave sobre las tendencias en los distintos sectores y actúan como sistemas expertos de cara a la formulación de las políticas de formación. En algunos países que se encuentran en el proceso de creación de sus sistemas de formación, los organismos

de formación vinculados a los interlocutores sociales han contribuido activamente a dicho proceso haciendo aportaciones a la definición de los perfiles profesionales a nivel sectorial.

8.2.3. Ejemplos de prácticas adecuadas a nivel empresarial o local

- 81.** En Francia, un gran grupo del sector minorista figura entre los más activos del país en el ámbito de la formación y el desarrollo del personal, pues imparte a sus empleados programas de formación que conducen a la obtención de un certificado. Unos 1 000 empleados han conseguido dicho certificado desde la introducción de los programas en 2005. A esto se añade un programa de desarrollo profesional gracias al cual los trabajadores adquieren competencias básicas en una serie de campos.
- 82.** En la mayoría de los países, la proporción de empresas que disponen de programas de formación aumenta a medida que crece el tamaño de las empresas. En Portugal, se han puesto en marcha proyectos para impulsar la formación en las pequeñas empresas y las microempresas, y en Italia, los costos de la formación obligatoria en materia de seguridad y salud en el trabajo son compartidos por organismos bilaterales promovidos por los interlocutores sociales desde principios del decenio de 1990, y luego se incorporan a los fondos de formación.
- 83.** Un académico gran conocedor de este sector sostiene que cuando las empresas minoristas consideran a su personal como una fuente esencial de su ventaja competitiva y como un motor de las ventas y los beneficios, y no como un costo que debe reducirse al mínimo, crean entonces un círculo virtuoso³³. La inversión en los empleados permite una ejecución operativa excelente, lo que potencia las ventas y las ganancias. En los Estados Unidos y España, varias grandes empresas minoristas especializadas en la venta a precios reducidos han creado un ciclo de funcionamiento virtuoso. Estos minoristas ofrecen a sus empleados una formación más completa, salarios más altos, mejores prestaciones y horarios más convenientes que sus competidores. Además, se esfuerzan también por brindar a su personal oportunidades de avance profesional promoviendo sobre todo la evolución interna, por lo que se da la situación de que muchos actuales ejecutivos de dichas empresas comenzaron su vida laboral trabajando en sus talleres. Además, en lugar de modificar el número de empleados para ajustarlo al nivel de afluencia de la clientela, como hacen muchos otros minoristas, estas empresas modifican el programa de trabajo de sus empleados, ya que los han capacitado previamente para que puedan realizar una gran diversidad de tareas. Por otra parte, al haber recibido una formación transversal sobre diversas funciones, los empleados tienen horarios más predecibles, siempre están ocupados y prestan a los clientes un servicio más rápido gracias a sus mayores conocimientos. Cuando se produce una gran afluencia de clientes, los empleados se concentran en su atención; cuando la afluencia es baja, se ocupan de otros menesteres. No es sorprendente entonces que la rotación de personal en estas empresas sea considerablemente inferior a la de sus competidores y las ventas por empleado sean mucho más elevadas.

³³ Z. Ton: «Why ‘Good Jobs’ Are Good for Retailers», en *Harvard Business Review*, enero de 2012.

9. Impacto de la diversificación de las relaciones de trabajo en los trabajadores y las empresas

9.1. Impacto en los trabajadores

- 84.** La situación de los trabajadores en el empleo puede incidir en diversos aspectos de su vida profesional, desde su capacidad para acceder al mercado laboral y de pasar de un puesto a otro, a sus ingresos, la obtención de prestaciones de seguridad social, la posibilidad de formarse, la seguridad y salud en el trabajo, así como su capacidad para ejercer sus derechos en cuanto a la libertad sindical y de asociación y la negociación colectiva³⁴. El empleo atípico puede contribuir a mejorar los resultados en materia de empleo y a un mayor equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, siempre y cuando las condiciones de trabajo sean decentes y este tipo de empleo sea voluntario. De ser involuntario o en el caso de que los trabajadores aspiren a un empleo típico sin conseguirlo, surge una situación problemática. En el informe para la discusión en la Reunión de expertos sobre las formas atípicas de empleo, que se celebró del 16 al 19 de febrero de 2015, se indica que la magnitud del trabajo a tiempo parcial involuntario puede analizarse a través del prisma del subempleo, fenómeno que se define como una situación en que las personas: *a)* desean trabajar más horas; *b)* están disponibles para trabajar más horas; y *c)* han trabajado por debajo de un límite de tiempo establecido (en función de las circunstancias nacionales). La fuerte presencia de este tipo de trabajadores en la fuerza de trabajo del sector minorista — incluyendo los que tienen contratos de cero horas, sin posibilidad alguna de prever cuáles serán sus próximas programaciones de trabajo o los ingresos que podrían obtener — ilustra este punto.
- 85.** Como se explicó anteriormente, los abundantes datos sobre Europa recogidos en el informe de Eurofound confirman que una parte importante de las personas que ejercen modalidades de empleo atípicas en el comercio al por menor, ya sea a tiempo parcial o temporal, ganan mucho menos que sus homólogos que trabajan a tiempo completo y en puestos de carácter más permanente, incluso si se tiene en cuenta que trabajan menos horas y que su presencia es predominante en ocupaciones que exigen pocas calificaciones. Esta situación es contraria al principio de igualdad de remuneración por trabajo de igual valor que forma parte de las normas de la OIT y de la legislación nacional de la mayoría de los países, en la medida en que el trabajo realizado por estos trabajadores es de igual valor. Cabe preguntarse qué valor adicional aportan a sus empleadores los empleados permanentes a tiempo completo con respecto a los trabajadores en modalidades de empleo atípicas.
- 86.** Por otra parte, muchas de las personas que ejercen alguna de las distintas modalidades de empleo atípicas no tienen acceso a las prestaciones de la seguridad social basadas en el empleo, o su acceso es limitado. A menos que se establezcan mecanismos para asegurar que este tipo de trabajadores queden amparados por la cobertura de la seguridad social, correrán mayores riesgos sociales que sus compañeros de trabajo que son parte en relaciones de empleo más tradicionales, incluso si se trata de la misma empresa o del mismo lugar de trabajo³⁵.

³⁴ OIT: *Las formas atípicas de empleo*, informe para la discusión en la Reunión de expertos sobre las formas de empleo (Ginebra, 16-19 de febrero de 2015).

³⁵ *Ibíd.*

-
- 87.** La forma en que la diversificación de las relaciones de trabajo incide en el acceso del personal a la formación proporcionada por el empleador ya ha sido analizada en profundidad en párrafos anteriores, sobre la base del informe publicado por Eurofound en 2012³⁶. En resumen, existen pruebas empíricas que sugieren que los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores temporales del comercio al por menor se ven confrontados a desventajas considerables en lo que a la formación se refiere.
- 88.** Se cree también que la diversificación de las relaciones laborales y la consecuente proliferación de acuerdos atípicos está conduciendo al retroceso de la sindicación en los lugares de trabajo y de los niveles de salud y seguridad, así como al deterioro de las condiciones de trabajo en los sectores examinados, lo cual provoca en última instancia la erosión de las normas del mercado laboral a nivel general. Las personas que ocupan un empleo atípico pueden experimentar dificultades para afiliarse a un sindicato o para obtener la cobertura prevista en los convenios colectivos. En algunos casos, esto obedece a la aplicación de exclusiones legales explícitas que impiden que ciertos grupos de trabajadores puedan sindicarse y participar en la negociación colectiva, pero la mayoría de las veces ello es el resultado de las dificultades que conlleva su situación³⁷. Sea cual sea la causa exacta, en lo tocante a los derechos a la libertad sindical y de asociación y a la negociación colectiva, el problema más frecuente al que se enfrentan los trabajadores que se hallan en una relación de trabajo distinta de las formas convencionales es su incapacidad para ejercer esos derechos en la práctica³⁸.

9.2. Impacto en las empresas

- 89.** A pesar de haberse publicado menos documentos sobre las repercusiones del empleo atípico en las empresas que sobre su impacto en los trabajadores, los resultados de los estudios centrados principalmente en los países industrializados ponen de relieve que la diversificación de las relaciones de empleo transforma las prácticas de gestión de los recursos humanos de las empresas³⁹. En general, cuanto mayor es la proporción de personas que ocupan un empleo atípico en una empresa, menor es la inversión que ésta dedica a la formación de esos trabajadores. El departamento de recursos humanos deja entonces de aplicar un enfoque de capacitación y desarrollo, y se centra en identificar el conjunto de competencias que exige el mercado y en adquirirlas de manera eficaz, rentable y oportuna. Se trata de una perspectiva que puede conducir a una erosión gradual de las competencias laborales específicas de la empresa. Sin embargo, en un sector como el del comercio al por menor, donde el grueso de la fuerza de trabajo se concentra en ocupaciones que requieren escasas calificaciones, la necesidad de mantener dichas competencias específicas no suele ser motivo de gran preocupación. Por otra parte, la diversificación de las relaciones de empleo y la consecuente aparición de acuerdos atípicos desplaza el peso de la planificación de la carrera profesional, que se transfiere de la empresa a cada trabajador a título individual. Conforme las personas van desarrollando competencias transferibles, les resulta más fácil pasar de un empleador a otro, lo que resta capacidad a la empresa para retener a los trabajadores que ocupan empleos típicos. Las empresas se han percatado de que cuanto más fragmentan su mercado de trabajo interno al

³⁶ Eurofound, *op. cit.*

³⁷ OIT: *Las formas atípicas de empleo, op. cit.*

³⁸ *Ibíd.*

³⁹ *Ibíd.*

combinar trabajadores en empleos típicos y atípicos, menor es la lealtad, el compromiso y la participación que pueden esperar de sus empleados convencionales ⁴⁰.

10. ¿Cómo podrían los mandantes de la OIT responder a la diversificación de la relación de trabajo?

- 90.** Tradicionalmente, la OIT ha concebido la relación de trabajo típica como aquella que se refiere a un trabajo a tiempo completo, en virtud de un contrato de trabajo de duración indefinida con un solo empleador, y en la que el trabajador está protegido contra el despido injustificado. Este sigue siendo el modelo predominante de la relación de trabajo en la mayoría de las naciones industriales avanzadas, si bien no hay que suponer que se trata del único. De hecho, la creciente diversificación de las relaciones de empleo, fenómeno que ha tocado de lleno al sector del comercio minorista, confirma plenamente la existencia de otros modelos. La nueva tendencia orientada a la producción de servicios y conocimientos y la expansión del trabajo a tiempo parcial, los contratos de duración determinada y el trabajo interino a través de agencias es hoy una realidad perfectamente normal. Estos cambios reflejan la influencia de avances de orden más general en la política y la sociedad como, por ejemplo, el mayor número de mujeres que se incorporan al mercado de trabajo y la evolución de la estructura familiar. A su vez, las propias relaciones entre los trabajadores y sus empleadores influyen en cuestiones sociales más amplias, lo cual se refleja en ámbitos como la salud y el bienestar, la calidad de vida, el desarrollo personal y la ciudadanía individual y empresarial.
- 91.** La relación de trabajo es también una relación de interdependencia. En ella se necesita cierto grado de cooperación por parte de los empleadores y de los trabajadores para salvaguardar sus metas respectivas. Los empleadores pueden invertir en su capacidad para proporcionar bienes y servicios, pero son sus trabajadores quienes se encargan de suministrarlos. De la misma manera, los trabajadores sólo pueden obtener recompensas materiales por sus esfuerzos si hacen que los empleadores alcancen sus objetivos comerciales y empresariales.
- 92.** Estas son las principales consideraciones que los mandantes responsables de la adopción de políticas en el sector minorista tendrán que tener presentes al tratar de alcanzar un consenso para equilibrar el interés de los minoristas por aumentar la flexibilidad de la empresa y la preocupación de los trabajadores por obtener una situación de trabajo decente, en el contexto de la diversificación de las relaciones de empleo.

⁴⁰ OIT: *Las formas atípicas de empleo, op. cit.*