

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Gestión (anti)ética en las relaciones de trabajo: problemas y  
mecanismos de explotación laboral en dos franquicias de *fast food***

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Social presentada por:

CASTRO AROSTEGUI, Patricia

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

RAMIREZ MONTES, Cristina Valeria

Asesoradas por: Dr. Mario Pasco Dalla Porta

Lima, octubre del 2021

La tesis

**Gestión (anti)ética en las relaciones de trabajo: problemas y mecanismos de explotación laboral en dos franquicias de *fast food***

ha sido aprobada por:

---

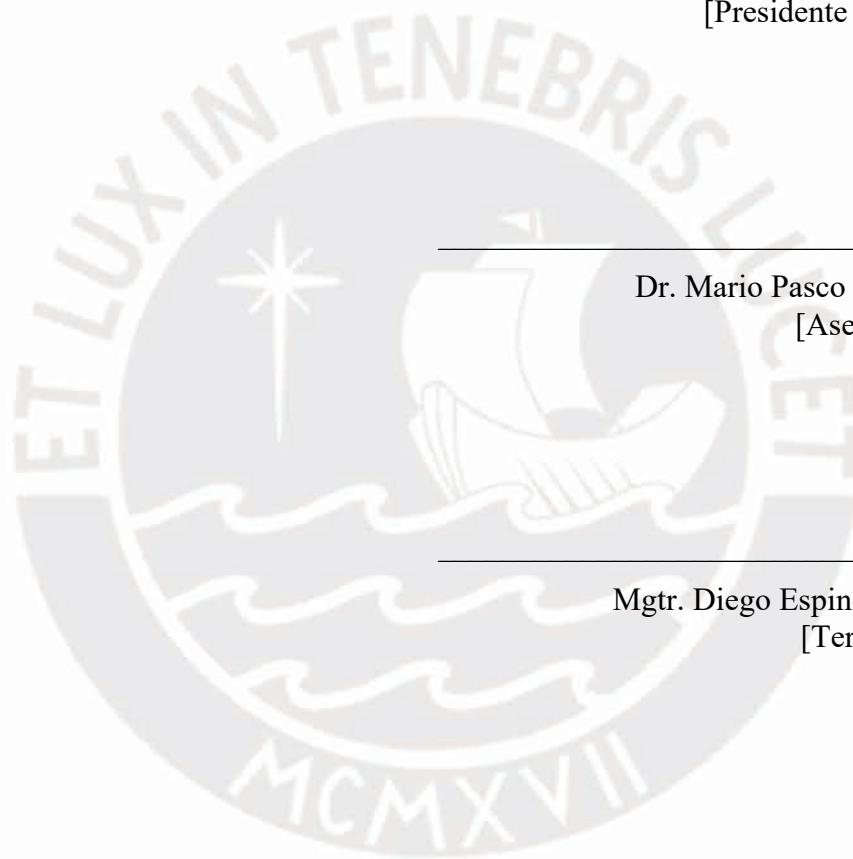
Dr. Juan Martin Beaumont Frañowsky  
[Presidente del Jurado]

---

Dr. Mario Pasco Dalla Porta  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Diego Espinosa Winder  
[Tercer Jurado]



Agradezco a Dios por permitirme vivir esta etapa llena de retos y mucho aprendizaje. A mis padres, Mariella y Juan Carlos, por inculcarme valores de vida. Gracias por su apoyo y amor incondicional. A mi hermano, Rodrigo, por ser mi ejemplo de perseverancia y dedicación. A mis amigas Patty y Melissa por todos los momentos compartidos. Finalmente, gracias a cada una de las personas importantes en mi vida que me acompañaron a lo largo de esta maravillosa etapa.

**Cristina Ramirez**

A mi familia por estar siempre, en especial a mis papás, quienes me han acompañado y apoyado en todo momento. A Mateo, mi hijo y persona favorita, por ser un gran compañero y tener paciencia. A mis amigxs por ser un soporte siempre. Y por último a Cris, por compartir conmigo este reto.

**Patricia Castro**



Queremos agradecer de manera especial a nuestro asesor de tesis Mario Pasco, por el acompañamiento, apoyo incondicional y confianza depositada en nosotras.

A los profesores e integrantes del grupo GEGTO por sus consejos durante este proceso, en especial a Levy Del Águila, quien nos motivó y apoyó desde un inicio.

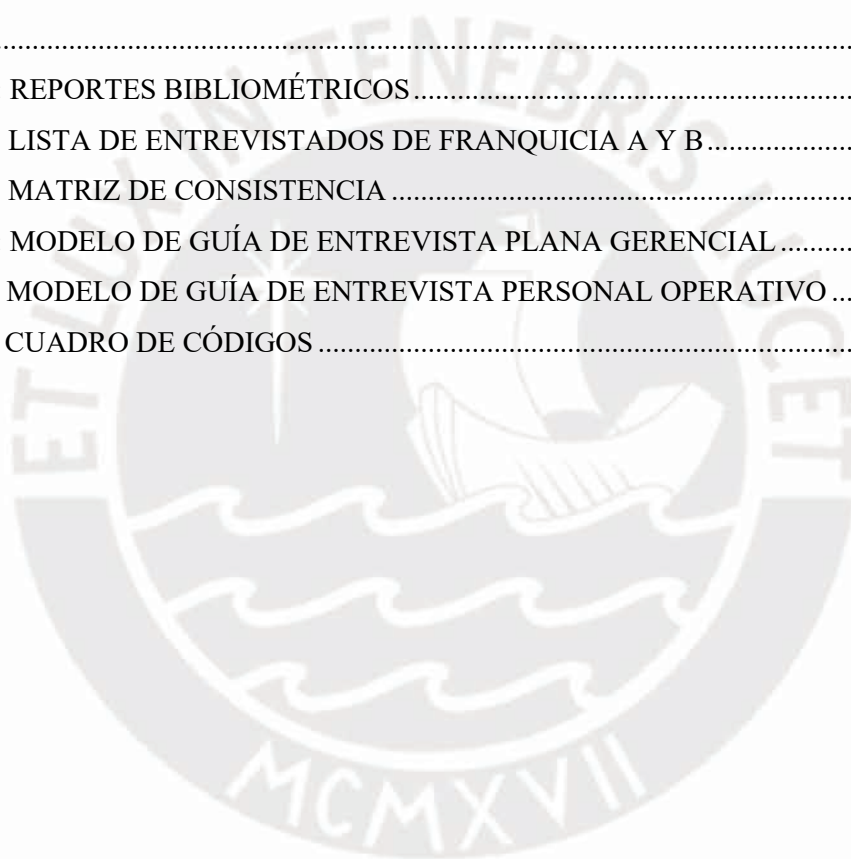
Por último, queremos agradecer a todas las personas entrevistadas que contribuyeron en la realización de la tesis.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

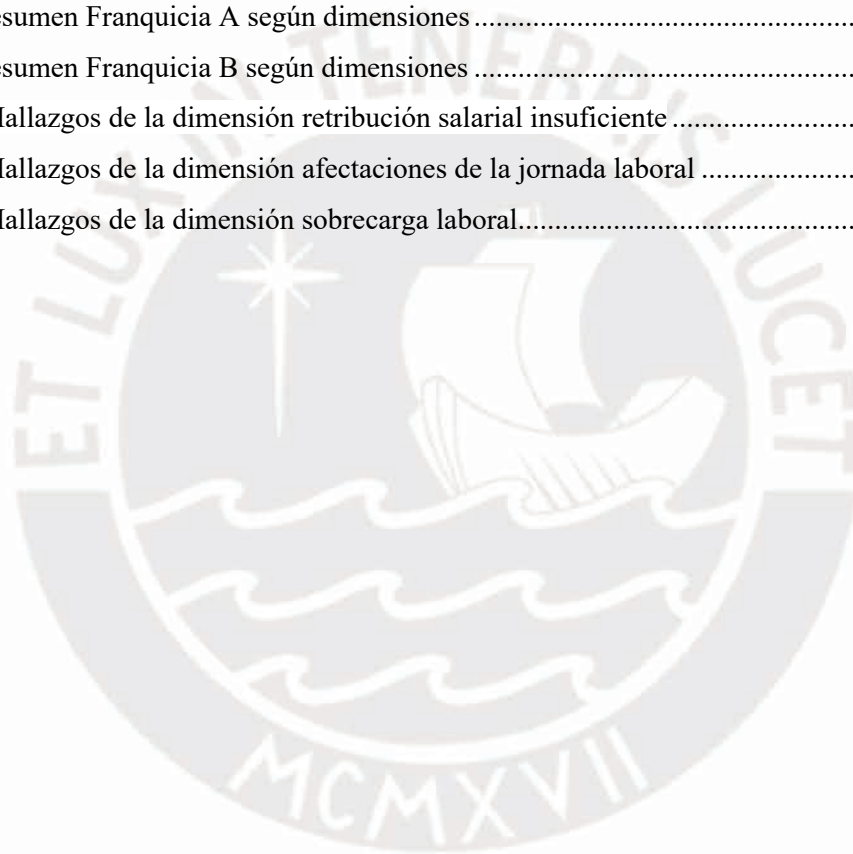
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación .....	3
2. Objetivos de la investigación .....	6
3. Justificación de la investigación.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	8
1. Ética y responsabilidad social empresarial en las relaciones de trabajo .....	8
2. Trabajo decente .....	11
3. Gestión de personas.....	12
4. Prácticas laborales de explotación .....	13
5. Mecanismos de gestión que contribuyen a la reproducción.....	20
6. Marco analítico de la investigación.....	23
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL .....	25
1. Normativa internacional.....	25
1.1 Instrumentos vinculantes .....	25
1.2 Instrumentos voluntarios.....	27
2. Dinámicas sectoriales.....	29
3. Factores contextuales .....	31
3.1 Informalidad en el sector.....	31
3.2 Legislación sectorial nacional.....	32
3.3 El efecto de la pandemia .....	35
3.4 Ethical eating .....	36
4. Franquicias de <i>fast food</i> en Perú .....	37
4.1 Caracterización de las franquicias investigadas.....	38
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
1. Alcance, enfoque y estrategia general.....	41
2. Selección de las unidades de observación.....	42
3. Técnicas de recolección de información .....	44
4. Trabajo de campo.....	44
5. Técnicas de análisis.....	45
6. Ética de la investigación.....	46
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
1. Descripción de los casos .....	47
1.1 Franquicia A.....	47

1.2 Franquicia B.....	48
2. Análisis de dimensiones de explotación laboral .....	50
2.1 Retribución salarial insuficiente.....	50
2.2 Afectaciones de la jornada laboral .....	58
3. Contrastes relevantes entre los discursos .....	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	78
1. Conclusiones .....	78
2. Recomendaciones.....	81
3. Limitaciones de la investigación.....	83
REFERENCIAS.....	84
ANEXOS .....	98
ANEXO A: REPORTES BIBLIOMÉTRICOS.....	98
ANEXO B: LISTA DE ENTREVISTADOS DE FRANQUICIA A Y B.....	100
ANEXO C: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	102
ANEXO D: MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA PLANA GERENCIAL .....	112
ANEXO E: MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA PERSONAL OPERATIVO .....	114
ANEXO F: CUADRO DE CÓDIGOS .....	118



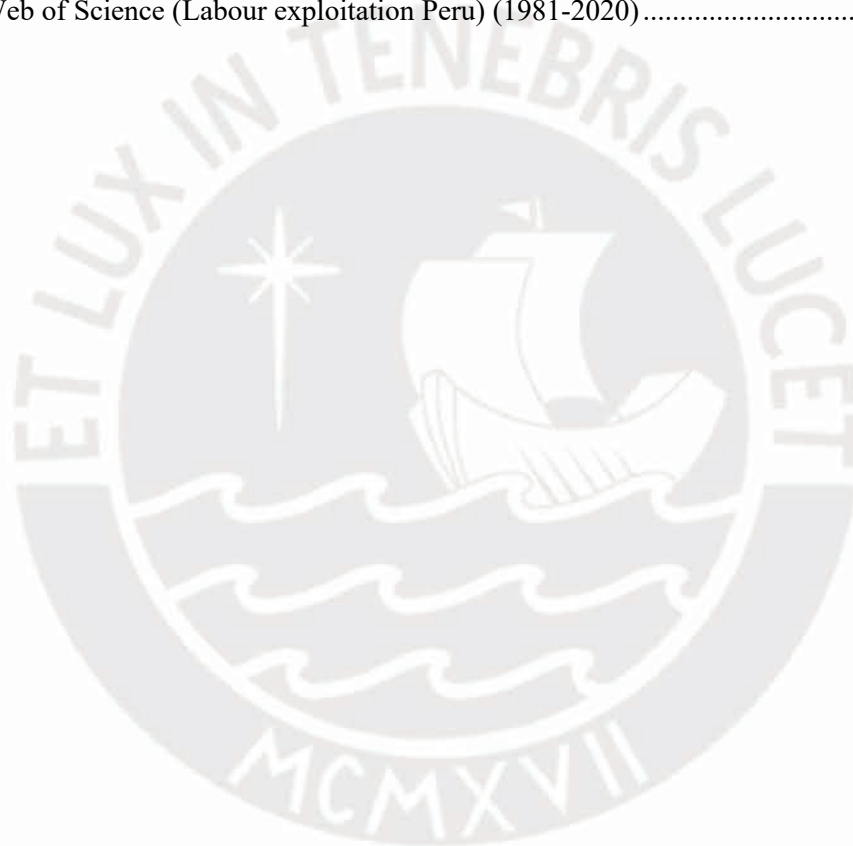
## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Prácticas y mecanismos de explotación.....	23
Tabla 2: Instrumentos vinculantes ratificados por el Perú.....	25
Tabla 3: Convenios vinculantes no ratificados por el Perú.....	27
Tabla 4: Instrumentos voluntarios .....	28
Tabla 5: Distribución de empresas del sector Alojamiento y Restaurantes registradas en el Perú .....	30
Tabla 6: Remuneración Mínima Vital .....	33
Tabla 7: Distribución de trabajadores según el cargo.....	44
Tabla 8: Resumen Franquicia A según dimensiones .....	48
Tabla 9: Resumen Franquicia B según dimensiones .....	50
Tabla 10: Hallazgos de la dimensión retribución salarial insuficiente .....	58
Tabla 11: Hallazgos de la dimensión afectaciones de la jornada laboral .....	66
Tabla 12: Hallazgos de la dimensión sobrecarga laboral.....	75



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: VAB Lima Metropolitana y PBI .....	29
Figura 2: Variación porcentual anualizada en el Perú .....	30
Figura 3: Distribución de trabajadores según cargo en el Perú .....	31
Figura 4: Diseño metodológico.....	42
Figura 5: Prácticas y mecanismos de la dimensión retribución salarial insuficiente.....	51
Figura 6: Prácticas y mecanismos de la dimensión afectación a la jornada laboral .....	59
Figura 7: Prácticas y mecanismos de la dimensión sobrecarga laboral .....	68
Figura 8: Scopus (Labour exploitation Peru) (1981-2020).....	98
Figura 9: Web of Science (Labour exploitation Peru) (1981-2020) .....	99





## LISTA DE ABREVIATURA

AHORA PERÚ	Asociación de Hoteles y Restaurantes y Afines
CANATUR	Cámara Nacional de Turismo
CPF	Cámara Peruana de Franquicias
CTS	Compensación por Tiempo de Servicios
DNI	Documento Nacional de Identidad
DUDH	Declaración Universal de los Derechos Humanos
IEDEP	Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial
ILO	International Labour Organization
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
ISO	Organización Internacional de Normalización
KFC	Kentucky Fried Chicken
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MINSA	Ministerio de Salud
MJDH	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
MTPE	El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OETIIC	Oficina de Ética e Integridad Científica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PIDCP	Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos
PIDESC	Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SAI	Social Accountability International
SIICEX	Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior
SNI	Sociedad Nacional de Industrias
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se ocupa del problema de explotación laboral y los mecanismos organizacionales a través de los cuales se reproduce en dos franquicias de *fast food* en Lima Metropolitana. El enfoque teórico proviene de la ética de la gestión, el trabajo decente y estudios empíricos conexos. La metodología, de corte cualitativo, se basó principalmente en entrevistas a trabajadores y extrabajadores de ambas franquicias, así como la revisión de documentos relevantes de las organizaciones involucradas. El análisis permitió identificar diferentes prácticas de explotación vinculadas a la retribución salarial insuficiente, afectaciones de la jornada laboral y sobrecarga laboral. Asimismo, permitió elucidar los distintos mecanismos mediante los cuales esas prácticas son reproducidas y normalizadas en estos contextos organizacionales.

**Palabras clave:** Explotación laboral, Relaciones de trabajo, Ética de la gestión, Franquicias de *fast food*, Franquicias



# INTRODUCCIÓN

Esta investigación examina las prácticas de explotación laboral, así como los mecanismos organizacionales que las reproducen, en dos franquicias de *fast food* en Lima Metropolitana. La explotación laboral en el subsector de restaurantes es un tema que ha sido escasamente abordado en la literatura sobre la ética empresarial en las relaciones de trabajo, menos aún en contextos como el nuestro. Sin embargo, se trata de un tema con creciente investigación a nivel comparado, y sobre el cual hay recurrentes reportes periodísticos en nuestro medio. Conocer la forma en que se manifiesta este problema y cómo es reproducido y normalizado en los contextos organizacionales permitirá reducir esa brecha en el conocimiento y, el visibilizar esta problemática en este subsector en particular, puede servir de base para futuros cambios en estas organizaciones que beneficien a sus trabajadores.

El documento está organizado en seis capítulos. El primer capítulo se ocupa del planteamiento y delimitación del problema de investigación, sobre cuya base se plantean los objetivos general y específicos, y se desarrolla la respectiva justificación del estudio.

El segundo capítulo está dedicado a la construcción del marco teórico que orienta esta investigación, para lo cual se intersectan enfoques sobre la ética empresarial en las relaciones de trabajo, el trabajo decente, Responsabilidad social empresarial y Gestión de personas y se introducen las prácticas laborales de explotación y mecanismos de reproducción sobre los cuales se enfocará este estudio. Sobre esa base se delimita el marco analítico que guía la investigación.

El siguiente capítulo describe el marco contextual de la investigación, con base en cuatro secciones: una aborda la normativa internacional; la segunda, las dinámicas sectoriales; la siguiente examina los factores contextuales que influyen sobre la problemática estudiada; y la cuarta hace una caracterización de las franquicias de *fast food* en el Perú.

La metodología de la investigación es descrita en el cuarto capítulo. En esa línea, primero se describe el diseño metodológico general, incluyendo el alcance, enfoque y estrategia general. Seguidamente se indican los procedimientos para la selección de las unidades de observación. A continuación se reportan las técnicas de recolección y análisis de la información. Finalmente, se plantean las consideraciones sobre la ética de la investigación.

El quinto capítulo se destina al análisis de la información recolectada. En ese sentido, primero se hace una descripción de las políticas laborales de las dos franquicias analizadas. Luego de ello se describen sucesivamente los tres problemas centrales analizados (retribución salarial injusta, afectación de la jornada laboral, y sobrecarga laboral) y se explican las prácticas y los mecanismos que las reproducen en las organizaciones analizadas. Seguidamente se hace un contraste entre las distintas perspectivas de los actores estudiados.

Finalmente, en el último capítulo se presentan las conclusiones generales y específicas del estudio, y se señala cómo responden a los objetivos planteados al inicio de la investigación. Posteriormente, en forma complementaria, se plantea un conjunto de recomendaciones sobre cómo enfrentar estos problemas en las organizaciones bajo estudio. Y finalmente se mencionan algunas limitaciones de la investigación.



# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se plantean el problema de investigación desde la perspectiva de la ética y la responsabilidad social en la gestión empresarial, el trabajo decente, la gestión de personas, y en particular la explotación laboral; luego se señalan el objetivos general y los específicos que guían este estudio; y finalmente se desarrolla la justificación que sustentan la presente investigación.

## 1. Problema de investigación

En esta investigación se examinan los problemas de gestión ética en las relaciones de trabajo en organizaciones privadas, específicamente aquellos vinculados con la explotación laboral. Se analizan tres prácticas de explotación (retribución salarial injusta, afectación de la jornada laboral, y sobrecarga laboral) y explican los mecanismos utilizados en las organizaciones para reproducir estas prácticas. Esta problematización se hace desde los enfoques de gestión ética y responsabilidad en las organizaciones y del trabajo decente.

Velásquez (2012) señala que la ética de los negocios "es un estudio especializado de lo correcto o incorrecto en la moral; se concentra en los estándares morales cuando se aplican en las instituciones, las organizaciones y el comportamiento de los negocios" (p.15). Para este autor la ética de los negocios no se circunscribe al análisis, sino que busca aplicar ese análisis en la práctica. Este tema es relevante en el mundo de los negocios pues plantea una perspectiva de justicia hacia todos los grupos de interés vinculados con las empresas, la cual trasciende el limitado enfoque de maximización de utilidades para los propietarios o directivos que desafortunadamente predomina en muchas organizaciones. La ética de los negocios tiene diferentes ejes temáticos, siendo uno de los más importantes el vinculado a las relaciones de trabajo, lo cual tiene que ver con los derechos y deberes que regulan el nexo entre empleadores y trabajadores. Por su parte, la responsabilidad social empresarial [RSE] es un compromiso social integral que busca que las empresas, mediante diversas prácticas éticas, generen relaciones trascendentales con sus *stakeholders*; es decir, vínculos con compromisos y una preocupación real por estos, que trascienden los establecidos por la ley (Baltera y Tapia, 2005).

El enfoque del trabajo decente complementa la perspectiva ética, pues se enfoca en las pretensiones laborales que las personas buscan en sus vidas (Organización Internacional del Trabajo [OIT], s.f.). Este enfoque plantea el ideal que tiene cada trabajador en temas como remuneraciones justas, condiciones adecuadas de trabajo, seguridad laboral, trabajo satisfactorio, entre otros. Este enfoque es valioso pues establece las condiciones que se deben cumplir en las empresas para garantizar un trabajo digno y que contribuya con la realización de los trabajadores.

Finalmente, la gestión de personas es la rama de la gestión empresarial que se enfoca en la creación y administración de políticas y prácticas vinculadas a los trabajadores. Su finalidad es salvaguardar el capital humano e intelectual, como elemento fundamental de las organizaciones, y procurar un desempeño eficaz y eficiente alineado con el propósito de la organización (Chiavenato, 2009).

El tema de explotación laboral es clave para el presente estudio, pues las dimensiones abordadas (retribución salarial insuficiente, afectaciones de la jornada laboral y sobrecarga laboral) son formas en que aquella se manifiesta. En la literatura, el estudio de la explotación suele centrarse en aspectos ya regulados (como el trabajo forzoso y el trabajo infantil) pero no en las otras formas normalizadas en que se presenta

en la actualidad, incluyendo bajas remuneraciones, jornadas prolongadas, falta de descansos, trabajo en condiciones riesgosas, entre otros (Pacecca, 2011).

Pacecca (2011) entiende la explotación laboral como aquellas prácticas abusivas, extendidas y naturalizadas en las relaciones de trabajo que rara vez son denunciadas, perseguidas o sancionadas, lo cual desnuda y visibiliza la situación de desigualdad inherente a muchas de esas relaciones. La explotación también transmite un mensaje importante del empleador al trabajador respecto de su posición subordinada dentro de la organización, con escaso margen de maniobra respecto del poder que detenta el empleador. Esta situación genera perjuicios a los trabajadores, a nivel económico (apropiación de su trabajo), físico (agotamiento) y psicológico (carga emocional).

Este estudio se centra en el sector de alojamiento y restaurantes, específicamente en el subsector restaurantes, y dentro de este en la actividad de los restaurantes de *fast food* vinculados con empresas transnacionales.

Diversas investigaciones señalan que los restaurantes en general, y los de *fast food* en particular, tienen mayor proclividad a cometer abusos contra los trabajadores por razones tanto externas como internas. Entre los factores externos están las presiones generadas por un entorno altamente competitivo (Woods, Christodoulidou, Yavas y Vardiabasis, 2013) y la falta de regulación del sector (Matulewicz, 2015). Entre los factores internos están la limitada preocupación de los propietarios y directivos por los trabajadores y sus derechos (Ruckelshaus, 2008), así como el uso frecuente de trabajo *part time*, trabajo juvenil y trabajo informal.

Esta investigación se enfoca en tres dimensiones que engloban las principales prácticas de explotación aplicadas en las franquicias de *fast food*, así como en los mecanismos que las reproducen. La identificación de estas prácticas proviene de diferentes estudios internacionales del sector, tal como se detalla en el marco teórico.

La primera dimensión, retribución salarial insuficiente, incluye varias prácticas de explotación tales como el pago de salarios por debajo del mínimo, el incumplimiento del pago de horas extras y la inclusión de las propinas como parte del salario (Ma y Ghiselli, 2016; Minkler; Salvatore, Chang, Gaydos, San Liu, Tau Lee, Tom, Bathia, y Krause, 2014; Shigihara, 2013; Ashenfelter, 2012). Varios mecanismos contribuyen a la reproducción de estas prácticas, tales como la reducción del número de trabajadores de tiempo completo y el incremento de aquellos a tiempo parcial, la ausencia de información a los trabajadores sobre sus derechos laborales, la postergación del acceso a los beneficios laborales, el uso de tarifas indiferenciadas para las horas extra, la ausencia de registros confiables sobre las horas de trabajo, la repartición inequitativa y poco transparente de las propinas y las represalias por cuestionar las políticas salariales, entre otros (Campbell, Boese y Tham, 2016; Minkler et al., 2014; Haley-Lock, 2012).

La segunda dimensión, afectaciones de la jornada laboral, comprende prácticas de explotación tales como el alargamiento de la jornada laboral, la ausencia de programación de turnos, la obligatoriedad de la asistencia incluso en caso de enfermedad y la interrupción de los periodos de descanso (Matulewicz, 2015; Norton, Brown, Frick, Carpenter, Green, Tobin-D'Angelo, Reimann, Blade, Nicholas, Egan, y Everstine, 2015; Carpenter, Green, Norton, Frick, Tobin-D'Angelo, Reimann, Blade, Nicholas, Egan, Everstine, Brown, y Le, 2013; Kokani y Tiwari, 2011). Entre los mecanismos que generan estas prácticas pueden mencionarse a el uso de horarios hiperflexibles a demanda del empleador, la jornada

extendida para cierre o apertura de tienda, la asignación arbitraria de turnos de trabajo, las penalidades por inasistencia y la imputación de falta de compromiso con la organización (Norton et al., 2015; Minkler et al., 2014; Haley-Lock, 2012).

La tercera dimensión es la sobrecarga laboral, la cual involucra prácticas de explotación tales como el trabajo repetitivo, el exceso de trabajo, el trabajo emocional y el maltrato laboral (Yang, 2018; Kristen, Banuelos y Urbant, 2015; Woods et al., 2013; Paulsson, 2011; Yu, Chiu, Wong y Tang, 2004). Diversos mecanismos posibilitan estas prácticas, incluyendo el desinterés por el diseño y rotación de los puestos, la contratación insuficiente de personal, el establecimiento de protocolos rígidos de conducta, el control constante del personal y la intimidación de los trabajadores (Billingsley, 2016; Paulsson, 2011).

En nuestro país, el sector de hoteles y restaurantes ha tenido un crecimiento continuo en la última década (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019A). La cocina peruana se ha vuelto una parte importante del patrimonio cultural y económico del Perú, lo que le ha garantizado un creciente reconocimiento internacional (Euromonitor, 2020). Se estima que hay aproximadamente 250,000 restaurantes en el país, de los cuales solo 60,000 son formales (Euromonitor, 2020). Este crecimiento ha ido de la mano con un aumento importante en el empleo, pasando de 866,300 trabajadores en 2008 a 1,316,000 trabajadores en 2018 (INEI, 2019A).

Lima continúa siendo el departamento con la mayor demanda de servicios de alimentación así como con la mayor disponibilidad y variedad de la oferta (Euromonitor, 2020). Se calcula que hay 25,000 restaurantes en Lima Metropolitana (Euromonitor, 2020)

El subsector de *fast food* también ha experimentado un notable crecimiento. Específicamente, las franquicias que han tenido mayor expansión, sobre todo en los centros comerciales, son Bembos, McDonald's, Kentucky Fried Chicken (KFC), Popeyes, Don Belisario y Pizza Hut (Euromonitor, 2020).

Las franquicias internacionales con mayor número de locales en 2019 eran KFC con 130 restaurantes, seguida por Pizza Hut con 89, luego Telepizza con 48, Papa John's con 39, Burger King con 32 y McDonald's con 31 locales (Euromonitor, 2020).

Desafortunadamente, este crecimiento en el sector no se ha traducido en mejores condiciones laborales para los trabajadores. En el 2018, el sector de restaurantes y alojamiento se ubicó en el tercer puesto de las industrias con mayor informalidad y el primero en empleo informal (INEI, 2018). Esta informalidad afecta severamente las condiciones de los trabajadores pues a menudo se refleja en bajas remuneraciones (muchas veces por debajo del mínimo legal), jornadas laborales ampliadas, sobrecarga de trabajo, inseguridad ocupacional y alta rotación laboral, entre otros varios problemas.

Esta problemática en el subsector de restaurantes de *fast food* tuvo mayor notoriedad luego del accidente que cobró la vida de dos jóvenes trabajadores de una cadena de comida rápida a finales del año 2019. Esta noticia motivó que la prensa nacional resaltara las precarias condiciones de trabajo que afectan a parte importante del personal en este sector.

Reportes periodísticos sobre el caso indicaron que los trabajadores enfrentaban riesgos latentes (e.g. desperfectos en las máquinas, exposición a descargas eléctricas y falta de implementos de seguridad), problemas salariales (e.g. pagos por debajo de un salario digno y trabajo de horas extra no remuneradas) y manejo arbitrario de los turnos y funciones (e.g. no respetar los horarios de trabajo y obligarlos a hacer tareas para las que no fueron contratados) (La República, 2019A). Estas experiencias evidenciaron

problemas de explotación laboral juvenil como el abuso de poder y las malas condiciones de trabajo. Trabajadores de otra franquicia denunciaron problemas similares. Los reportes periodísticos indicaron que la empresa se aprovechaba de la necesidad de las personas para obligarlas a trabajar más horas de las acordadas (La República, 2019A).

Por motivos de confidencialidad, no se podrá profundizar en los problemas a nivel laboral de las franquicias estudiadas (Franquicia A y Franquicia B). Sin embargo, se puede afirmar que estas franquicias han incurrido en prácticas de explotación laboral con consecuencias relevantes.

Como puede apreciarse en la literatura consultada, existen diversas prácticas de explotación recurrentes en este sector que configuran problemas de explotación laboral. Estas prácticas son reproducidas en las organizaciones mediante distintos mecanismos. A pesar de que en nuestro país el sector de restaurantes tiene una importancia creciente, ese desarrollo no ha estado acompañado por mejoras en las relaciones de trabajo. El caso antes descrito refleja que estos problemas están presentes en nuestro medio, probablemente en proporciones mayores que los reportados en la literatura debido al alto nivel de informalidad en el sector. A pesar de esto, no se han encontrado estudios sistemáticos sobre el problema de explotación laboral en este sector en el país. Este es el vacío en el conocimiento que busca cubrir este estudio.

## **2. Objetivos de la investigación**

El objetivo general de esta investigación es analizar las prácticas de explotación laboral y los mecanismos organizacionales que reproducen esas prácticas en las principales franquicias de *fast food* en Lima Metropolitana.

Sobre esa base, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Examinar, desde la perspectiva de la ética de la gestión y del trabajo decente, los enfoques teóricos pertinentes sobre los problemas de explotación vinculados al salario, la jornada laboral, y la carga de trabajo, y los mecanismos correspondientes, a fin de construir un marco analítico que oriente esta investigación.
2. Comprender los factores contextuales que regulan las relaciones de trabajo en estas organizaciones, incluyendo el marco normativo, las dinámicas sectoriales y el contexto actual de pandemia asociada al Covid-19.
3. Conocer las políticas sobre ética en las relaciones de trabajo en las franquicias investigadas.
4. Analizar las prácticas de retribución salarial injusta, afectación de la jornada laboral, y sobrecarga de trabajo en las organizaciones investigadas.
5. Explicar los mecanismos que se utilizan en estas organizaciones para reproducir las prácticas de explotación analizadas.

## **3. Justificación de la investigación**

Esta investigación busca aportar a las ciencias de la gestión mediante la generación de conocimiento sobre prácticas de gestión antiéticas, específicamente sobre los problemas de explotación laboral en los temas de salario, jornada laboral y carga de trabajo. El estudio examinará en detalle las formas en que se manifiestan estos problemas. Adicionalmente, se ocupará de los mecanismos a través de los cuales estas prácticas se reproducen en los contextos organizacionales estudiados. Son escasos los estudios que abordan esta temática en forma sistemática y en profundidad, y no se han identificado investigaciones al respecto en el subsector de *fast food* en nuestro país (ver Anexo 1).



Otro aporte importante de este estudio es el contraste entre el discurso ético reflejado en los códigos de ética y las políticas laborales de estas organizaciones, y la realidad que enfrentan los trabajadores en estos restaurantes. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019) considera al trabajo digno como un ideal al cual aspirar, pues se preocupa por el bienestar y desarrollo del trabajador, la protección de aquellos en situación vulnerable y al refuerzo de su calidad ciudadana. Sin embargo, este ideal está lejos de cumplirse en este sector, pues en muchas organizaciones subsisten prácticas de explotación. En ese sentido, este estudio permite evidenciar en qué medida ese discurso organizacional contradice la realidad que experimentan diariamente muchos trabajadores, y genera una imagen artificial de estas organizaciones.

Esta investigación tiene también una clara relevancia social, pues se abordan situaciones que afectan a los trabajadores en estas organizaciones, y se evidencia su vulnerabilidad. Muchas de estas situaciones son de conocimiento público, pero ha habido escaso interés académico por denunciarlas y, eventualmente, por erradicarlas. En esa línea, esta investigación plantea un llamado de atención a la forma en que se gestionan las relaciones de trabajo en este tipo de organizaciones y a las condiciones precarias a las que se enfrentan estos trabajadores.

Finalmente, este trabajo también puede ser provechoso para las organizaciones de *fast food*, pues estos cuestionamientos pueden servir de base para generar una mayor conciencia en los empresarios y promover cambios en la gestión de uno de sus recursos más valiosos: los trabajadores. Esto es particularmente importante en sectores en los cuales gran parte del éxito de la organización depende de los trabajadores que prestan esos servicios. Al conocer la percepción de los colaboradores, las empresas pueden tomar acciones y mejorar su regulación a fin de cumplir adecuadamente con los derechos de los trabajadores y garantizar condiciones de trabajo dignas para ellos.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se definen y explican los elementos teóricos sobre los cuales se sustenta la presente investigación. En primer lugar se abordan los aportes teóricos de la ética y responsabilidad en la gestión empresarial y del trabajo decente, en forma complementaria de la gestión de personas, para la identificación de las prácticas de explotación en las relaciones de trabajo. Luego de ello, se examina la literatura empírica referida específicamente a los problemas éticos vinculados al salario, la jornada laboral y la carga de trabajo. Finalmente, se consideran diversos estudios sobre los mecanismos de reproducción que permiten la continuidad de las prácticas de explotación previamente mencionadas en contextos organizacionales conexos. Esto permite delimitar el marco analítico que orienta el desarrollo de la investigación.

### 1. Ética y responsabilidad social empresarial en las relaciones de trabajo

El propósito de esta sección es comprender la relevancia de la ética y la responsabilidad social en la gestión de las empresas en general, y en las relaciones de trabajo en particular. Se empieza por una breve introducción conceptual a la ética empresarial, luego de lo cual se abordan sus aproximaciones procesal y temática. Posteriormente se contextualizan los deberes y derechos de las partes interesadas (empleadores y trabajadores), y por último se abordan estudios empíricos que se ocupan de las prácticas antiéticas bajo análisis. Seguidamente se introducen aspectos clave sobre el enfoque de la responsabilidad social empresarial y las relaciones con los *stakeholders* a nivel externo e interno.

Drucker (1981) señala que la ética distingue entre el buen o mal actuar con base en los principios y valores ejercidos por un determinado grupo, y se entiende lo correcto como el ideal a seguir y al cual se debe aspirar en la toma de decisiones. Harrison (2001) agrega que, tanto en las organizaciones como en el mercado, la ética empresarial pauta los parámetros de comportamiento organizacional que pueden ser entendidos como valores comunes.

Para Paliwal (2006), la ética en los negocios consiste en la ejecución de los lineamientos y normas éticas generales en el ámbito comercial. Velásquez (2006) añade que esta debe ser entendida como la aplicación de los estándares morales en la conducta de las organizaciones, pues las reglas éticas son los parámetros bajo los cuales las organizaciones, instituciones y negocios serán juzgados en el desarrollo de su actividad comercial.

La ética se ocupa también de las disputas que pueden aflorar en las relaciones comerciales tanto dentro como fuera de las organizaciones, y está presente en cada una de las decisiones y actividades de una empresa. Ello involucra a actores tanto internos como externos, pues al fin y al cabo una organización tiene la difícil tarea de salvaguardar tanto sus propios intereses como los de sus *stakeholders*. En esa línea, tanto la gerencia como los trabajadores deben velar por el beneficio común (Carroll, 2014).

La ética empresarial comprende tres dimensiones importantes: cumplimiento, contribución y consecuencias (Paliwal, 2006). La primera se refiere a la necesidad de aplicar las normas y principios morales; la segunda a qué pueden ofrecer las empresas a las personas en términos de productos, servicios y puestos de trabajo, entre otros; y la tercera a los efectos que esta actividad puede generar tanto interna como externamente, en los grupos de interés, así como a la reputación que pueda ganar la organización ante la mirada pública.

Cabe resaltar que en las últimas décadas muchas empresas han empezado a darle mayor importancia a la gestión ética en sus negocios, y han buscado un mejor equilibrio entre la economía y la ética pues, como menciona Paliwal (2006): “no sólo se trata de lograr un alto nivel de rendimiento económico, sino también llevar a cabo uno de los desafíos sociales y éticos más importantes en los negocios, todo al mismo tiempo” (p.8).

Los estudios sobre la ética en las organizaciones suelen dividirse entre aquellos enfocados en el proceso de gestión ética y las aproximaciones que se enfocan en diversos temas éticos. Los primeros se ocupan de la secuencia de pasos al diseñar, implementar y monitorear la gestión ética en las organizaciones, a menudo con ejemplos prácticos (Dublink, 2011; Ferrell y Fraedrich, 2011; Cowton Haase, 2008; Painter y Morland, 2008; Jones, Parker y Ten Bos, 2005; Newton, 2005; Cooper, 2001).

Las aproximaciones temáticas abordan la ética sobre la base de diversos tópicos. Entre los principales temas abordados en esta literatura se encuentran: ética y globalización, ética y medio ambiente, ética y tecnología, ética y gobernanza, ética en relación con los accionistas, ética en la administración o negocios, ética en las finanzas, ética en la producción, ética en el marketing, ética y liderazgo, ética y recursos humanos, y ética en las relaciones de trabajo (Hartman, 2013; Velásquez, 2012; Rae y Wong, 2009; Collins, 2009; Camacho, Fernández y Miralles, 2009; Soto y Cárdenas, 2007; Duska, 2007; Paliwal, 2006; Velásquez, 2006; Werhane, 2005; Allison, 2005; Harrison, 2001; Bowie, 2001; Frederick, 1999; Singer, 1995).

Esta investigación se centra en la ética en las relaciones de trabajo. Dentro de este tópico, los aspectos usualmente abordados en la literatura son los deberes del empleador, los deberes de los trabajadores y los derechos de estos últimos conforme se reporta a continuación.

Los deberes de los empleadores se refieren a la obligación moral básica que tiene el empleador hacia los trabajadores de proporcionarles la compensación que ellos han acordado libremente a cambio de sus servicios (Velásquez, 2006). Esto implica dos deberes clave. El primero es la justicia de los salarios, a la cual Camacho, Fernández y Miralles (2009) denominan salario justo. Este deber depende de los beneficios que establece el gobierno para los trabajadores (beneficios sociales, servicios de salud, etc.), de los beneficios no monetarios que proporcione la empresa, de la libertad de los mercados de trabajo, del aporte y la productividad del trabajador, del requerimiento monetario que necesita el trabajador para subsistir (incluyendo a su familia) y de los ingresos de la empresa (Velásquez, 2006). El segundo deber es la justicia en las condiciones de trabajo, lo cual incluye cuestiones de salud del trabajador, seguridad ocupacional y satisfacción con el trabajo (Velásquez, 2006).

En cuanto a los deberes de los trabajadores hacia la empresa, “la principal obligación moral del empleado es trabajar para los objetivos de la empresa y evitar cualquier actividad que pueda dañarlos” (Velásquez, 2006, p.353). El empleado es moralmente responsable del cumplimiento de los objetivos de la organización. Los trabajadores también tienen la obligación de evitar cualquier acción que vaya en contra de estos objetivos. Camacho, Fernández y Miralles (2009) señalan que los trabajadores, al obtener una retribución, asumen el compromiso de contribuir de manera eficaz y adecuada con la actividad que realizan en la empresa, tanto a nivel del proceso como de los resultados. En esta línea, estos autores consideran como valores clave la honestidad y la lealtad al desempeñar el trabajo.

Respecto de los derechos de los trabajadores, Camacho, Fernández y Miralles (2009) identifican 31 derechos distintos que clasifican en dos grupos: "los que tienen como contraparte a la sociedad (que, a través del Estado, garantiza ciertas condiciones para que tales derechos se cumplan) y los que tienen como contraparte a la empresa (es decir, que deben ser respetados y promovidos en el marco de una relación contractual laboral)" (p.114). Los primeros se refieren al marco normativo, tema que será abordado en una sección posterior. Los segundos incluyen las condiciones de trabajo adecuadas, una remuneración equitativa que asegure un nivel satisfactorio de vida al trabajador y su familia, protección especial a niños y adolescentes, igualdad de oportunidades, y participación en la toma de decisiones correspondientes.

Un término relativamente poco abordado en la literatura sobre la ética en las relaciones de trabajo es la explotación. Velásquez (2006) explica que este término "se utiliza para describir un lugar de trabajo que incluye muchos peligros para la salud y la seguridad y malas condiciones de trabajo, así como salarios bajos" (p.368). Para Pacecca (2011), la explotación laboral alude a este tipo de prácticas abusivas, extendidas y naturalizadas que rara vez son denunciadas, perseguidas o sancionadas. Estas prácticas evidencian graves problemas de desigualdad en la relación entre empleadores y trabajadores. Este problema refleja una relación asimétrica de poder dentro de la organización, pues mientras el empleador puede diseñar sus operaciones transgrediendo los derechos de los trabajadores, a estos solo les queda acomodarse a las condiciones establecidas por la organización. Pacecca (2011) añade además que la explotación puede darse por "remuneraciones por debajo de los mínimos establecidos, horarios extendidísimos, falta de francos, imprecisión o modificación permanente en la definición de las tareas, [...] trabajo en condiciones riesgosas, entre otras" (p.152).

Es importante resaltar que ha habido un reconocimiento progresivo del problema de la explotación y de la necesidad de tener en cuenta los derechos de los trabajadores. Como indican Camacho, Fernández y Miralles (2009), "la normativa sobre condiciones físicas y psicológicas de trabajo (higiene y seguridad en el trabajo), las limitaciones de la jornada laboral, los periodos vacacionales, son expresiones de un progreso indiscutible en la consideración de la dignidad del trabajador como persona humana" (p.148).

Si bien estos avances se han enfocado en las prácticas de explotación más evidentes (como la esclavitud, el trabajo forzado y el trabajo infantil), siguen habiendo prácticas menos visibles en muchos contextos organizacionales. Peor aún, a menudo estas prácticas han sido normalizadas por los empleadores y trabajadores. Esta problemática será documentada en detalle en las secciones siguientes.

Por su parte, la RSE se refiere al vínculo de permanente interdependencia entre la empresa y sus *stakeholders*. Ejercer la RSE es considerado un estilo de gestión empresarial cuyo enfoque no solo se centra en cumplir con las leyes, sino trascender esa aproximación. Para ello, la empresa debe buscar lograr el equilibrio entre los objetivos de rentabilidad económica y los derechos humanos y laborales de los actores con los cuales se relaciona (Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa [CEyCC], 2005; Baltera y Tapia, 2005). Los tópicos usualmente abordados por la RSE orientados a regular el comportamiento y la toma de decisiones en una empresa son los siguientes: respeto por las personas; valores éticos, transparencia y gobernabilidad; público interno; medio ambiente; proveedores; consumidores/clientes; comunidad; gobierno; y sociedad (CEyCC, 2005; Sarmiento, 2010).

Baltera y Tapia (2005) aseguran que una empresa socialmente responsable es íntegra y transparente en su gestión. Ellos diferencian dos dimensiones de la RSE: la externa y la interna a la empresa. La primera hace referencia a la relación de la empresa con los *stakeholders* externos, es decir, agentes públicos o privados que tienen relación con la empresa. Dentro de ellos se encuentran los proveedores, clientes o consumidores, el gobierno, la comunidad y el medio ambiente. La segunda refiere a las relaciones y prácticas laborales, y pretende trascender el cumplimiento de leyes laborales para fomentar mejores condiciones de trabajo tanto físicas como intangibles para los trabajadores, así como para promover el desarrollo de estos tanto en la dimensión profesional como en la personal. Esta investigación se enfoca en esta segunda dimensión.

Para CEyCC (2005) y Baltera y Tapia (2005), el abordaje del público interno de la RSE engloba temas como la relación con los sindicatos, la gestión participativa, la valoración de la diversidad, las políticas de remuneración acorde con las capacidades y las competencias, los beneficios y el desarrollo de la carrera, la atención a la salud, la seguridad y condiciones de trabajo, el compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad, el comportamiento frente a las desvinculaciones, y la preparación para la jubilación. Ambos autores coinciden en que además de cumplir las leyes que regulan estos temas, las empresas deben orientarse a mejorar de manera continua y buscar la excelencia en relación a su trabajadores.

Por otro lado, Vallaey (s.f) argumenta que para algunas empresas la RSE es solo una moda o una estrategia de *marketing*, pues estas solo concentran sus esfuerzos e iniciativas en obras para la comunidad y eventos visibles al público, mientras que por dentro “[...] sigue ¡la misma explotación que en el siglo XIX!-” (Vallaey, s.f, p.4).

## **2. Trabajo decente**

El propósito de esta sección es comprender la relevancia del trabajo decente en la gestión de las empresas y las relaciones de trabajo. Se empieza por una breve introducción conceptual sobre este enfoque y luego se explica su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El enfoque del trabajo decente comprende un conjunto de pretensiones laborales que las personas desean alcanzar en sus vidas. Entre ellas se encuentran el acceso a un trabajo provechoso y rentable, percibir ingresos justos, contar con condiciones laborales adecuadas, trabajar en un lugar seguro, velar por el crecimiento y desarrollo personal y profesional, tener libertad de expresión, opinión y decisión dentro de la organización, y recibir el mismo trato y las mismas oportunidades sin ningún tipo de discriminación (OIT, s.f.). En esta perspectiva, el término “decente” es fundamental, pues se refiere no solo al ingreso salarial sino también a la calidad del entorno laboral (Somavía, 2014). La importancia de este enfoque es que, sin importar el país, la industria o el contexto, las prácticas laborales deberían promover el cumplimiento de las aspiraciones antes mencionadas. Desafortunadamente, en muchas partes del mundo hay organizaciones que contravienen ese ideal y denigran la calidad de vida y la dignidad de los trabajadores.

El trabajo decente y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) van de la mano. Ambas aproximaciones trabajan en conjunto para el cumplimiento de la Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible. El programa del trabajo decente incluye cuatro pilares: la creación de empleo, la protección social, los derechos en el trabajo y el diálogo social. Todo esto es fundamental para el desarrollo sostenible de los trabajadores, la sociedad y el planeta. Por su parte, la Agenda 2030 comprende tres dimensiones: la

sostenibilidad económica, social y medioambiental. Esto se refleja en 17 ODS. La importancia del trabajo decente en este proceso está resumida en el objetivo 8, el cual busca “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (OIT, s.f.A).

Hoy en día, el trabajo decente es considerado una meta universal y ha tenido un gran impacto como parte de las políticas de la OIT (s.f.A). En esa línea, está presente en algunos de los instrumentos normativos más importantes a nivel mundial que regulan las relaciones de trabajo. En el capítulo sobre el marco contextual se mencionan diversos instrumentos internacionales que enmarcan el enfoque del trabajo decente en relación a las dimensiones estudiadas en el presente documento.

### **3. Gestión de personas**

Si bien los enfoques de ética en la gestión y trabajo decente son los ejes fundamentales de esta investigación, es importante presentar, de manera complementaria, algunas consideraciones importantes desde la perspectiva de la gestión de personas. En ese sentido, esta sección inicia introduciendo algunos conceptos básicos al respecto, luego de lo cual se abordan los temas relevantes para la presente investigación referidos a la remuneración, jornada laboral, y salud y seguridad en el trabajo.

La gestión de personas plantea los pilares sobre los cuales toda organización debe regirse y funcionar, tanto a nivel organizacional como del personal que la conforma (Chiavenato, 2009). Este enfoque, también llamado gestión de los recursos humanos, es definido por Armstrong y Taylor (2014) como la gestión de los activos más importantes de una organización bajo un enfoque estratégico y coherente. Para estos autores, este enfoque conlleva varios significados: un conjunto particular de creencias y suposiciones sobre las relaciones de trabajo; un impulso estratégico que informa las decisiones sobre la gestión de los trabajadores; y un abanico de herramientas para desarrollar las relaciones laborales (Armstrong y Taylor, 2014).

Chiavenato (2009) define este enfoque como la forma en que se administran los procesos de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo. Desde su perspectiva, la administración de recursos humanos conlleva ocho objetivos: contribuir a que la organización pueda lograr sus objetivos y alcanzar su misión, hacer la empresa más competitiva, tener colaboradores entrenados y motivados, crear y mantener la calidad de vida en el trabajo, adaptarse constantemente al cambio, gestionar políticas éticas y comportamientos socialmente responsables, y construir una empresa y equipo mejores (Chiavenato, 2009).

En esta investigación se abordan varios tópicos importantes en la gestión de personas vinculados a la remuneración, la jornada laboral y la seguridad y salud en el trabajo .

Para Chiavenato (2009), la remuneración se basa en tres componentes: la remuneración básica (salario mensual o salario por horas), los incentivos salariales (bonos y participación en resultados) y las prestaciones sociales o remuneración indirecta (seguro de vida, seguro de salud, vacaciones, comida subsidiada, etc). Hay cinco aspectos a considerar al definir la remuneración: el pago por un servicio brindado, el equivalente del valor que representa un trabajador para la organización, la ubicación del trabajador en un rango jerárquico, el nivel de vida del trabajador y el rendimiento de la inversión de la empresa (Chiavenato, 2009).

En cuanto a la jornada laboral, la gestión de personas muestra la forma en que las organizaciones estructuran y diseñan sus puestos de trabajo como parte de sus estrategias para flexibilizar los horarios de

trabajo y hacerlos más eficientes para la empresa. En este tópico se suele considerar el trabajo a tiempo completo o parcial, la flexibilidad del horario y la comprensión de la semana laboral (Balkin, Gómez-Mejía y Cardy; 2005).

Para Balkin et al. (2005), los trabajadores a tiempo parcial o flexibles son aquellos cuyas jornadas laborales son inferiores a las jornadas de tiempo completo equivalentes a ocho horas, y por consiguiente obtienen menos beneficios sociales. Es importante considerar que esto puede significar ahorros importantes para las empresas. Este autor señala además que esta modalidad es mayormente visible en trabajadores del sector de servicios por el tipo de negocio que manejan: periodos de tiempo volátiles en cuanto a demanda. Por ello, en el caso de los restaurantes, se contratan en su mayoría trabajadores a tiempo parcial en horarios de alta demanda. En esa línea, muchas empresas optan por reducir sus costos laborales y convertir a trabajadores a tiempo completo en trabajadores a tiempo parcial (Balkin et al., 2005).

La flexibilidad en los horarios de trabajo se refiere a la modificación en la programación del trabajo. Esto se vincula con la satisfacción de los empleados, la disminución del estrés y una alta productividad. Esta modalidad permite a los trabajadores elegir la hora de entrada y la hora de salida, es decir determinar y distribuir las horas de trabajo siempre y cuando cumplan con la totalidad de horas a trabajar en la semana (Balkin et al., 2005).

Respecto de la comprensión de las semanas laborales, esta modalidad consiste en reducir el número de días trabajados por semana aumentando el número de horas trabajadas en un día a diez o más horas, lo cual permite al trabajador tener más días de descanso a la semana. Esta modalidad es también beneficiosa para las empresas pues permite que el servicio brindado sea continuo y experimente menos interrupciones, y disminuya las ausencias y tardanzas de los colaboradores (Balkin et al., 2005).

Adicionalmente, Chiavenato (2009) enfatiza que la administración de recursos humanos, supone la responsabilidad legal y moral de brindar un espacio de trabajo sin riesgos y que ofrezca condiciones libres de daños a la salud física y mental de los trabajadores.

Chiavenato (2009) hace hincapié en la noción de higiene laboral, la cual aborda el entorno físico, el psicológico y los principios ergonómicos. El entorno físico engloba aspectos como la iluminación, ventilación, temperatura, ruidos y comodidad del trabajador. El entorno psicológico implica relaciones interpersonales positivas, una gestión democrática y participativa, la eliminación de agentes de estrés, y la entrega personal y emocional. Por último, los aspectos ergonómicos involucran el uso de instalaciones y equipos que faciliten el esfuerzo físico y que sean apropiadas para la comodidad y salud de los trabajadores. Este autor también enfatiza que la salud ocupacional requiere la asistencia médica preventiva, incluyendo la anticipación de problemas de estrés, así como la prevención de accidentes e incidentes en el trabajo.

#### **4. Prácticas laborales de explotación**

En el subsector de restaurantes se presentan de manera regular distintas prácticas de explotación en las relaciones de trabajo, ocasionadas por la falta de regulación (Matulewicz, 2015), por el entorno competitivo (Woods et al., 2013) y por la limitada preocupación de muchos de los propietarios y directivos en estas organizaciones. Como menciona Ruckelshaus (2008), los problemas y abusos cometidos por parte de los empleadores son más comunes en el subsector de restaurantes y franquicias de comida rápida porque es un sector en el cual los derechos laborales son vulnerables y carecen de protección.

Estas prácticas antiéticas transgreden varios de los derechos humanos y laborales previamente descritos, incluyendo “[...]el derecho a la libre elección del empleo, a condiciones de trabajo justas y favorables, y a la protección contra el desempleo; el derecho a la remuneración justa y favorable que asegure para (el trabajador) y su familia una existencia de dignidad humana; el derecho a formar o unirse a sindicatos; el derecho a descansar y divertirse, incluyendo la limitación razonable de las horas de trabajo y vacaciones periódicas pagadas” (Velásquez, 2006, p.72).

Como se ha indicado anteriormente, en este estudio se abordan tres grupos de problemas vinculados a la explotación laboral en el subsector de restaurantes: retribución salarial insuficiente, afectaciones de la jornada laboral, y sobrecarga del trabajo.

### **Retribución salarial insuficiente**

El salario es la principal fuente de ingresos de los trabajadores y un costo para los empleadores (ILO, s.f.). Se infiere que el valor remunerativo de un trabajador debería guardar relación con su productividad, pero desafortunadamente esto no siempre ocurre.

El salario que un trabajador recibe periódicamente es vital para cubrir sus necesidades básicas y tener calidad de vida. Por ello, fijar un monto salarial adecuado es importante a fin de marcar un estándar al empleador y evitar que su beneficio económico vaya en detrimento del bienestar del trabajador. En el contexto organizacional, dado que los empleadores tienen el control de los salarios y beneficios económicos, estos pueden aprovechar su poder para ajustar aquellos para su provecho (Haley-Lock, 2012).

Desde el punto de vista ético, si bien no es posible fijar en términos generales un monto remunerativo específico, sí se pueden establecer ciertos criterios a considerar al determinar o negociar un salario justo. Camacho, Fernández y Miralles (2009) señalan cuatro aspectos para la fijación de un salario justo o digno: humano, contractual, microeconómico y macroeconómico. El aspecto humano implica que el trabajo debe brindarle al sujeto que lo realiza lo que requiere para satisfacer sus necesidades y las de las personas que dependen de él. El aspecto contractual requiere considerar el aporte efectivo que hace el trabajador a la producción de bienes o servicios de la organización. El aspecto microeconómico supone tomar en cuenta la situación particular de cada empresa. Por último, el aspecto macroeconómico plantea considerar también la situación económica nacional y global. En esa línea, Velásquez (2006) concuerda con que los salarios deben depender de los costos de vida, de la carga laboral, de la estructura salarial de la empresa, de la capacidad económica de la compañía, del precio de mercado y de leyes locales, entre otros.

Al respecto, el Artículo 23° de la DUDH señala que toda persona debe tener acceso a igual salario por trabajo igual, y que todo trabajador debe recibir una remuneración equitativa y satisfactoria que le garantice una vida de calidad y digna (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MJDH], 2012). Por otro lado, el Artículo 7° del PIDESC señala que toda persona debe gozar de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias, precisando que debe recibir una remuneración que como mínimo garantice un salario equitativo e igual por trabajo de igual valor sin distinción alguna (MJDH, 2012).

Como se menciona en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Artículo 23) y en la Constitución Política del Perú, el derecho a la remuneración establece el derecho de los trabajadores a recibir una remuneración equitativa, suficiente y satisfactoria por la prestación de sus servicios que le procuren condiciones de vida dignas, así como bienestar material y espiritual, al trabajador y su familia.



Toda remuneración debe ser abonada en forma directamente proporcional al tiempo efectivo trabajado en caso de que la jornada laboral sea inferior a la ordinaria (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2005).

La remuneración mínima es la contraprestación fijada por ley que garantiza las condiciones básicas de dignidad humana para el trabajador y su familia, de acuerdo con la situación económica y social del país. De acuerdo con Adams (2017), el salario mínimo que recibe el trabajador debe ser congruente con el salario que necesita para vivir. Este punto reafirma la importancia de tomar en cuenta el costo de vida para la determinación del salario. A pesar de que el mercado, la carga laboral y las leyes determinan en gran medida el salario mínimo que se establece en una determinada sociedad, el factor determinante es el costo de vida, ya que cualquier salario por debajo de este sería perjudicial para el trabajador. El costo de vida comprende las siguientes categorías: comida, alcohol y tabaco, suministros domésticos, alojamiento, ropa y calzado, servicios a domicilio, utilidades, cuidado personal, transporte, recreación y entretenimiento (Mercer, 2021). En nuestro país, la canasta básica para no ser considerado como pobre equivale a s/ 352 por persona. En ese sentido, una familia de cuatro personas requeriría una canasta básica de s/ 1408 al mes (INEI, 2020D). Esto implica que para con esa estructura, si solo uno de los integrantes de la familia tiene ese ingreso, la RMV de 930 soles al mes resulta insuficiente. Por otro lado, es importante tener en cuenta que el monto de la canasta básica marca el límite de la pobreza. Es decir, quienes están por encima de este límite no son considerados pobres. Sin embargo, el INEI (2020E) califica como no pobres vulnerables a aquellos que se ubican por encima de este límite (s/ 352-584), pues al recibir ingresos insuficientes no tienen posibilidad de ahorro para sobrellevar dificultades o afrontar ciclos económicos negativos. Resulta éticamente esperable que las empresas establezcan remuneraciones bastante por encima de ese límite.

Por otro lado, las empresas multinacionales tienen un desafío adicional por cuanto los salarios del sector suelen ser mucho mayores en los países donde están las sedes corporativas, usualmente en países desarrollados. Un estudio realizado a trabajadores de McDonald's en más de 60 países mostró que las tasas salariales de los trabajadores en estos restaurantes difieren significativamente, a pesar de realizar las mismas tareas y utilizar la misma tecnología y procedimientos. El estudio demostró que estas diferencias se debían a la ubicación de estos restaurantes en distintos países. Las tasas salariales más altas se encontraron en los países más desarrollados como Estados Unidos (sede corporativa), Canadá, Japón y Europa Occidental, mientras que en el caso de India, China, América Latina (Perú) y el Oriente Medio las tasas salariales representaban el 10% de aquella en los países más desarrollados (Ashenfelter, 2012).

Varias investigaciones en el subsector de restaurantes respecto a la retribución salarial han abordado distintas prácticas laborales que van en contra de la normativa internacional, la ética y el trabajo decente, y que infringen los derechos laborales de los trabajadores. Entre ellas se encuentran la apropiación de una parte del salario (la cual engloba el impago de salarios y el pago de salarios por debajo del mínimo establecido), el incumplimiento de pago de horas extraordinarias y el establecimiento de salarios no en base a un monto fijo que otorga el empleador sino basado en las propinas de los clientes. Estas prácticas de explotación se abordarán a continuación.

Minkler et al. (2014) hicieron un estudio con 433 trabajadores de un restaurante en San Francisco, incluyendo personal de cocina, lavado de vajilla, meseros, cajeros, atención al cliente, entre otros. Estos

autores señalan que la vulnerabilidad al pago de salarios por debajo del mínimo establecido es más recurrente en la prestación de servicios en el subsector de restaurantes. Estos autores añaden que los trabajadores inmigrantes están incluso más expuestos a esta forma de explotación por motivos de idioma, educación o ciudadanía. Este estudio analizó variables sobre el salario percibido y la salud de los trabajadores. Se descubrió que aproximadamente el 60% de los empleados manifestó haber sido víctima de alguna forma de apropiación del salario, el 50% recibía menos del mínimo, el 65% no recibía pago por horas extras y el 42% tenía descuentos por motivo de enfermedad (Minkler et al., 2014).

Shigihara (2013) realizó un estudio con base en observación participante y entrevistas a 44 trabajadores de restaurantes estadounidenses. Este autor encontró que la apropiación del salario era una práctica generalizada y naturalizada en esos restaurantes. Estos trabajadores señalaron que hay “una cultura de pago insuficiente” que no va acorde a la noción de salario justo (2013). Ante ello, muchos trabajadores recurren al robo de productos para cubrir sus necesidades, como un acto de desesperación. En su perspectiva, su trabajo duro merece mayor remuneración, por lo que esos robos son una “propina merecida”. Ma y Ghiselli (2016), al examinar por qué ocurre este bajo nivel salarial en la industria, consideraron algunas particularidades propias de las franquicias, enfocadas en recuperar costos, y la competitividad del mercado, que conduce a reducir costos salariales para mantenerse en el mercado.

Mientras algunos trabajadores recurren al robo de productos para compensar el bajo salario que reciben, otros son forzados a depender de las propinas de los clientes como su principal fuente de ingresos para alcanzar un sueldo decente (Shigihara, 2013). Para este autor, el salario basado en propinas pone de manifiesto la dependencia económica de los trabajadores respecto a los clientes, a pesar de no tener relación laboral alguna con estos. En el estudio realizado en Estados Unidos, si bien la regla general de propina es dejar entre el 15% y 20% del valor total consumido, no hay una ley que la regule, por lo que queda a libre voluntad del cliente. Esta situación exige a los empleados demostrar una conducta impecable y no cometer ningún error para hacerse merecedores de una buena propina (Shigihara, 2013). Una dificultad adicional es que esto torna a los trabajadores (muchas de las cuales son mujeres) vulnerables ante el acoso sexual y a enfrentar situaciones sexualizadas con los clientes, lo cual se convierte en el precio a pagar por estas propinas (Matulewicz, 2015).

#### **Afectaciones de la jornada laboral**

La jornada de trabajo es el “tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del empleador a fin de cumplir con la prestación de servicios a la que se encuentra obligado en virtud del trabajo celebrado” (MTPE, 2012, p.2). Distintamente, el horario del trabajo “es la medida de la jornada laboral, es decir determina con exactitud la hora de ingreso y de salida de cada día de trabajo” (MTPE, 2012, p.2).

El Artículo 24 de la DUDH indica que toda persona debe tener acceso a descansos, a una jornada de tiempo de trabajo razonable y a vacaciones periódicas remuneradas. El Artículo 8 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP) señala que ninguna persona debe ser obligada a realizar trabajo forzoso, mientras que el Artículo 7 indica que todo Estado debe reconocer, como parte de las condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias del trabajador, “El descanso, el disfrute del tiempo libre, la limitación razonable de las horas de trabajo y las vacaciones periódicas pagadas, así como la remuneración de los días festivos” (MJDH, 2012, p.102).

En la Constitución Política del Perú (1993), el artículo 25° establece que la jornada laboral ordinaria “es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, como máximo. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar dicho máximo. Los trabajadores tienen derecho a descanso semanal y anual remunerados. Su disfrute y su compensación se regulan por ley o por convenio”.

Regular las horas de trabajo así como los períodos de descanso ha sido fundamental para promover la productividad y la salud (física y mental) de los trabajadores. Así como existen horas para trabajar, deben haber tiempos para tomar una pausa y descansar. Esto incluye el descanso diario, semanal, mensual o por motivo de vacaciones.

Varios estudios sectoriales documentan prácticas que infringen estas regulaciones. Estas prácticas antiéticas comprenden las jornadas extendidas para cierre o apertura de los restaurantes, la falta de programación de turnos, la asistencia obligatoria en caso de enfermedad y la interrupción de los descansos durante los turnos de trabajo.

El estudio de Kokani y Tiwari (2011) recopiló información de 127 trabajadores de quince restaurantes en la India, incluyendo cocineros, ayudantes y meseros. Se evidenció que el tiempo trabajado excedía la jornada laboral máxima de 8 horas al día o 48 horas a la semana. Sólo 0.8% de los trabajadores tenía jornadas de ocho horas diarias, 24.4% trabajaba entre 8 y 9 horas diarias, y 74.8% trabajaba más de 10 horas al día. De igual manera, en el estudio de Minkler et al. (2014), se encontró que 39.6% de las personas realizaban horas extras, y el 64.8% no recibía pago alguno por este concepto.

Otro problema que causa mucha incertidumbre e inestabilidad a los trabajadores de esta industria es la falta de programación de turnos. La investigación de Matulewicz (2015) sobre la relación entre clientes y trabajadores de restaurantes encontró los siguientes hallazgos al respecto: los horarios varían de una semana a otra y los empleadores publican los horarios con uno o dos días de anticipación al inicio de semana laboral; a los trabajadores que están en horario de cierre solo se les informa su hora de inicio y no de fin; y los turnos dependen de la demanda de clientes y de la cantidad de personal (de modo que cuando el restaurante no tiene clientes, los gerentes envían a los trabajadores a su casa y/o llaman a los que van a trabajar para que ya no se presenten, pero si el restaurante tiene mucha demanda el empleador puede llamar a los trabajadores para que asistan) (Matulewicz, 2015).

Esta impredecibilidad de los horarios somete al trabajador a la volatilidad de la demanda, lo cual ocurre incluso cuando existen horarios semanales asignados, pues si bien puede haber una hora de entrada, la hora de salida permanece incierta. Estas horas extras a las cuales es obligado el trabajador, y que están al margen de su jornada laboral, podrían calificarse como trabajo forzoso, definido como “aquel que se realiza de manera no voluntaria y bajo algún tipo de amenaza” (OIT, s.f.C).

También existe un problema con la exigencia de cumplimiento de la jornada laboral a pesar de que los trabajadores se encuentran indispuestos o enfermos. En el estudio de Norton et al. (2015) efectuado con 426 administradores de restaurantes con el fin de comprender este problema, se encontró que el 26% de los trabajadores fueron obligados a asistir porque no había trabajadores para reemplazarlos, el 19% porque su tarea no podría ser realizada por otra persona, el 5% porque no recibirían pago por esos días, el 7% porque no tenían ningún contacto con los alimentos, el 19% porque no tenían una enfermedad contagiosa y el

33.33% porque sentían un deber al respecto. Conviene agregar que estos restaurantes no contaban con políticas de licencia por enfermedad.

Otra investigación realizada a 491 trabajadores de 391 restaurantes seleccionados al azar en nueve estados de Estados Unidos encontró que el 60% de ellos confirmó haber trabajado mientras estaba enfermo, y señalaron que hicieron esto porque de lo contrario podrían no recibir su pago, perder su puesto de trabajo, enfrentar represalias, dejar al restaurante sin personal o que lo hacían por compromiso con el restaurante (Carpenter et al., 2013).

También existen casos en los que los trabajadores no cuentan con los descansos adecuados o simplemente no los tienen. El estudio de Minkler et al. (2014) mostró que no se concedía a los trabajadores un periodo de descanso durante el día ni licencias por enfermedad remuneradas, entre otros. Del total de trabajadores que participaron en el estudio, el 55.3% no podía gozar de un descanso continuo de media hora durante la jornada.

### **Sobrecarga laboral**

La carga de trabajo es entendida como el “conjunto de requerimientos físicos y mentales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral” (MTPE, 2020A, p.951); es decir, puede darse de dos formas: carga física de trabajo y carga mental de trabajo. Su importancia radica en que independientemente del rubro o industria, puede influir en la ejecución de las tareas y por ende afectar a los trabajadores (Somavía, 2014).

La carga física del trabajo hace referencia a los requerimientos y esfuerzos físicos que realiza una persona a lo largo de su jornada laboral y se ve influenciada por el nivel de exigencia, duración o frecuencia de las tareas (MTPE, 2020A).

La carga mental del trabajo hace referencia al esfuerzo intelectual que realiza una persona al llevar a cabo las tareas que le son asignadas a lo largo de su jornada laboral y se ve determinada por los siguientes factores: presión de tiempo, esfuerzo de atención y concentración, fatiga percibida, cantidad y complejidad de la información manejada y percepción de la dificultad que el puesto de trabajo requiera (MTPE, 2020A).

Una sobrecarga en el trabajo puede generar fatiga física y/o mental, que “pueden significar baja productividad, ausentismo, alta rotación de personal, aumento de los costos de contratación y capacitación y, en definitiva, menores utilidades” (Somavía, 2014, p.66). Por lo tanto, es necesario velar por el bienestar de los empleados y brindar las condiciones óptimas de trabajo.

El Artículo 12° del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) señala que toda persona debe gozar de las mejores condiciones posibles de salud física y mental en el trabajo. Para lograrlo se hace referencia a la necesidad de mejorar continuamente la higiene y el ambiente de trabajo, la prevención y el tratamiento de las enfermedades ocupacionales, y la implementación de condiciones adecuadas en términos de asistencia médica (MJDH, 2012).

Algunos de los problemas identificados a nivel de la exigencia física del trabajo incluyen el trabajo repetitivo y el exceso de trabajo, mientras que aquellos relacionados con la exigencia intelectual comprenden el trabajo emocional y el maltrato laboral. Estas prácticas de explotación están reportadas en diversos estudios.

Respecto a las condiciones y exigencias físicas, los trabajadores de restaurantes están expuestos constantemente a peligros y riesgos propios del desempeño de sus funciones. Un estudio efectuado por Yu, Chiu, Wong y Tang (2004) con camareros y camareras de restaurantes en Hong Kong evidenció que la mala ventilación generó que varios de ellos desarrollen enfermedades fatales. El estudio de Kokane y Tiwari (2011) encontró que los peligros varían dependiendo del puesto de trabajo que ocupan. En el caso del personal de cocina los riesgos correspondían a quemaduras y cortes, mientras que en el caso de los meseros o ayudantes los riesgos estaban relacionados a problemas musculoesqueléticos por el trabajo repetitivo (Kokane & Tiwari, 2011). La investigación de Oguzhan (2013) con 448 trabajadores de 54 restaurantes de primera clase en Estambul, halló que, como resultado de la sobrecarga laboral, la monotonía del trabajo y estar constantemente parados, el 59% de los empleados sufrió trastornos musculoesqueléticos que afectaron sus antebrazos, tobillos, pies, espalda y piernas.

En cuanto a las exigencias intelectuales, la mala relación e interacción entre empleados y empleadores afecta el clima laboral y al mismo tiempo al negocio. En la investigación de Yang (2018) sobre el comportamiento contraproducente entre compañeros de trabajo, se halló que la falta de respeto entre ellos, llegar tarde, salir temprano, trabajar más despacio, la violencia verbal, el robo, la destrucción de los bienes o propiedades de una organización, entre otros (Griffin & O'Leary-Kelly, 2004), son mecanismos de resistencia de los trabajadores frente al maltrato laboral que reciben (Yang, 2018). El motivo subyacente de esta conducta es perjudicar a la organización y quienes la conforman.

Los trabajadores reflejan en sus acciones el maltrato recibido por parte de los empleadores, pues las consecuencias de estos comportamientos perjudicarán a las organizaciones de las cuales forman parte. Esto cobra sentido cuando Glomb y Liao (2003) señalan que varios estudios demuestran que las personas son proclives a mostrar un comportamiento contraproducente cuando el ambiente de trabajo tiene a otras personas (empleadores) que sirven de ejemplo para esa conducta.

Woods et al. (2013), en su estudio sobre estilos de gestión poco éticos en la industria de restaurantes de Estados Unidos, demostraron que el abuso laboral que los empleadores ejercen sobre los empleados son producto del liderazgo negativo que existe en estas empresas al priorizar el beneficio personal (Conger, 1990). Señalan además que algunos gerentes creen que la “realidad del mercado” les otorga el permiso de tratar mal a los trabajadores, pues al fin y al cabo estos pueden ser reemplazados y no son indispensables. Esta situación es común en los sectores de restaurantes, franquicias de comida rápida y hotelería, pues son lugares de trabajo en los que hay una débil protección de derechos de los trabajadores (Ruckelshaus, 2008). Conviene adicionar que “son principalmente las situaciones ambientales y las condiciones reglamentarias laxas las que crean las circunstancias para que crezcan y prosperen las prácticas comerciales no éticas” (Woods et al., 2013).

Otra práctica común de abuso en la industria de restaurantes es el acoso y la violencia (Kristen, Banuelos & Urbant, 2015). Los trabajadores de esta industria están más expuestos a experimentar estas prácticas, pues al recibir un salario mínimo o incluso inferior, se tornan dependientes de los clientes para recibir propinas. Esto los deja propensos y vulnerables a aceptar prácticas indebidas como el precio a pagar por una propina (Albin, 2010). “La expresión «violencia y acoso» en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas,

ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico” (OIT, s.f.B).

Por último, el trabajo emocional juega un papel importante en el subsector de restaurantes. En la investigación de Paulsson (2011), a partir de blogs dedicados a la experiencia de trabajar en restaurantes de comida rápida, se encontró que muchos trabajadores se quejaban de la carga laboral y demanda emocional que sus puestos requerían. Ellos expresaban que estaban cansados de tener que seguir las órdenes de sus supervisores, tener que sonreír en todo momento, tener que comportarse de una manera ya establecida, entre otros. Inclusive manifestaron que se sentían como robots y que hasta habían cambiado su lenguaje corporal.

Estos patrones de conducta se ven influenciados por el imperativo difundido en el mundo de los negocios de que “el cliente siempre tiene la razón”. Esta frase refleja la manera en que un trabajador debe brindar un servicio, centrado en satisfacer al cliente, por lo que este adquiere un gran poder de negociación. En algunos casos, los empleadores señalan que el personal que atiende a los clientes debe estar siempre con una sonrisa, independientemente de cómo se sientan, porque “para eso se les paga” y “para eso el cliente paga el servicio” (Kitcharoen, 2007).

## **5. Mecanismos de gestión que contribuyen a la reproducción**

En la gestión de una organización, un mecanismo es el medio por el cual una acción es implementada. Este puede ser definido como la relación entre entidades y actividades que organizadas de cierta manera producen cambios regulares (Machamer, Darden y Craver, 2000). En este estudio los mecanismos son acciones regularmente usadas en los restaurantes que hacen posible la reproducción de las prácticas de explotación antes indicadas. Estos mecanismos hacen que los trabajadores estén condicionados a las decisiones de sus superiores, pues contravenirlos podría generar efectos negativos para ellos.

A continuación se identifican los principales mecanismos que generan las tres dimensiones de prácticas de explotación examinadas previamente.

### **Mecanismos relacionados con la retribución salarial insuficiente**

Los mecanismos relacionados con la retribución salarial insuficiente están agrupados en aquellos referidos al pago por debajo del mínimo, al impago de horas extras y al salario basado en propinas. A continuación se examina en qué consisten estos mecanismos conforme a la literatura empírica consultada.

La reproducción del pago por debajo del mínimo implica varios mecanismos, los cuales pueden ser clasificados en directos e indirectos. Los mecanismos directos incluyen la amenaza por condición de trabajador extranjero y los castigos por cuestionar información sobre los salarios, mientras que los mecanismos indirectos incluyen la omisión de información sobre las condiciones de trabajo, los plazos prolongados para el acceso a los beneficios laborales, la reducción del número de trabajadores a tiempo completo por turno y, el aprovechamiento indebido de la modalidad formativa laboral.

La amenaza por condición de trabajador extranjero fue identificada en el estudio de Campbell, Boese y Tham (2016), quienes investigan el trabajo en restaurantes de estudiantes inmigrantes. Estos autores mencionan que debido a que algunos trabajadores inmigrantes no cumplen con la ley sobre la cantidad límite de horas de trabajo, el empleador aprovecha esa situación para amenazar con denunciarlos si se quejan sobre sus bajos salarios o sobre las precarias condiciones de trabajo. Este autor refiere el uso de la

coerción, mediante castigos a los trabajadores, si hacen cuestionamientos por sus pagos, incluyendo la reducción de los turnos de trabajo e incluso el despido, la práctica más recurrente en los trabajadores de medio tiempo.

Minkler et al. (2014) señalan que los empleadores aprovechan que los colaboradores desconocen sus derechos y la legislación para no cumplir con el salario mínimo y para no pagar inasistencias por enfermedad. Haley-Lock (2012) menciona que muchos empleadores establecen plazos muy extensos para que los colaboradores puedan tener acceso a beneficios laborales como las vacaciones pagadas y el seguro médico, por lo que la mayor parte de ellos dejan el empleo antes de poder acceder a esos beneficios y no tienen opción de cobrar los beneficios truncaos. Este autor también refiere el mecanismo de minimización del número de trabajadores a tiempo completo por turno. Los empleadores contratan empleados a tiempo parcial, los cuales carecen de beneficios laborales, seguro de salud, entre otros, para reducir los costos laborales. Finalmente, Campbell et al. (2016) evidencian que los empleadores, bajo el argumento de que los trabajadores no están calificados para llevar a cabo las tareas que les corresponden, hacen que las personas trabajen sin pago alguno, alegando que están en periodo de formación y capacitación para evadir pagarles el salario que les corresponde.

Hay dos mecanismos que reproducen el impago de horas extra: el establecimiento de una tarifa indiferenciada por hora y la falta de registro de horas. La investigación de Campbell et al. (2016) evidenció que ciertos empleadores manejan una tarifa plana, sin tomar en cuenta el horario nocturno y el sobretiempo, por lo que no se cumplían los derechos de los trabajadores en cuanto a las horas extra. Para hacer esto posible realizaban el pago en efectivo en forma semanal o quincenal. Este mismo investigador encontró que la falta de registro de horas se da cuando los empleadores dejan de pagar o retrasan los pagos de los salarios, debido a que no hay un control formal en las horas trabajadas, lo cual dificulta el reclamo de los colaboradores.

En cuanto a la dependencia de las propinas, un mecanismo al respecto involucra la apropiación parcial de estas por parte del empleador. Haley-Lock (2012) reporta que los empleadores obligan a que las propinas de los colaboradores que trabajan atendiendo directamente al cliente sean compartidas con los demás trabajadores, lo cual recorta las ganancias de algunos de ellos y permite que los empleadores inviertan menos en los salarios de los trabajadores que no cuentan con propinas.

### **Mecanismos relacionados con las afectaciones a la jornada laboral**

Estos mecanismos están agrupados en función de las prácticas éticas previamente identificadas: cumplimiento de jornadas extraordinarias, incumplimiento de programación de turnos, asistencia obligatoria en caso de enfermedad e interrupción de los descansos. En lo que sigue se describe cada mecanismo con base en estudios empíricos conexos.

Hay dos mecanismos que generan la obligación de jornadas extraordinarias: la hiperflexibilidad de los horarios según la demanda y las jornadas extendidas por cierre o apertura de los restaurantes.

Matulewicz (2015) señala que algunos empleadores solo informan a sus trabajadores la hora de inicio del turno, mas no el final. Esto se debe a que si no hay muchos clientes, los empleadores envían a sus casas a los trabajadores e incluso cancelan turnos programados, pero si hay mucha demanda extienden la jornada

de trabajo. Es decir, el tiempo de los trabajadores depende enteramente de la decisión de los empleadores y su conveniencia, y además no se cumple con los pagos correspondientes.

Por otro lado, a muchos trabajadores se les exige cumplir con tiempos extra por cierre o apertura de los locales. Como se expuso en el diario El Comercio, un trabajador en el subsector reportó que si bien su horario de trabajo era hasta las 11:00 pm, nunca salía a esa hora porque debía quedarse a limpiar pisos, ventanas, mesas y maquinaria, lo cual podría requerir 3 a 4 horas extras (Colchado G, 2019).

Un mecanismo que genera la falta de programación de turnos es la asignación arbitraria de los mismos. Haley-Lock (2012) constata que los empleadores deciden sobre los tiempos de los trabajadores mediante la publicación de horarios a última hora y de manera arbitraria. Además, los empleadores suelen beneficiar a quienes tienen mayor tiempo en el restaurante y a quienes tienen mayor desempeño.

La asistencia obligatoria incluso en caso de enfermedad refleja un mecanismo de coerción. Según el estudio de Norton et al. (2015), algunos empleadores califican esa inasistencia por enfermedad como una "falta de compromiso con la organización" y la castigan mediante descuentos salariales, reducción de turnos de trabajo e incluso despido.

Finalmente, el incumplimiento de los descansos también va asociado con un mecanismo coercitivo. De acuerdo con Minkler et al. (2014), aproximadamente el 45% de los trabajadores no tienen pausas ininterrumpidas para el almuerzo, y quienes la usan pueden ser calificados como faltos de compromiso y enfrentar las sanciones antes descritas.

### **Mecanismos relacionados con la sobrecarga laboral**

Entre los mecanismos que reproducen las prácticas de explotación relacionadas con la sobrecarga laboral están aquellos vinculados con el trabajo repetitivo, el trabajo emocional y el maltrato laboral.

El trabajo repetitivo involucra el mecanismo de desinterés por la rotación de los trabajadores, lo cual permite que estos no diversifiquen sus labores. Por el contrario, a menudo los trabajadores en esta industria suelen repetir las mismas actividades por largos periodos de tiempo, lo cual trae consigo problemas físicos y lesiones musculoesqueléticas.

Hay dos mecanismos que reproducen el trabajo emocional: la estandarización extrema de la atención al cliente y el control excesivo y constante de los trabajadores. Billingsley (2016) realizó un estudio etnográfico en el que observó e interactuó con aproximadamente 100 trabajadores de restaurantes en Estados Unidos. Allí evidenció el trabajo emocional que realizan estos al atender directamente a los clientes. Paulsson (2011) analiza cómo los trabajadores deben adaptarse a las políticas corporativas, en respuesta a las presiones de los supervisores y de los clientes. Los dos autores mencionados identificaron altos grados de estandarización de las conductas en este sector. Billingsley (2016) rastrea actividades que van desde cómo recoger mantequilla de la mesa hasta cómo dirigirse a los clientes. Paulsson (2011) hace una constatación similar en actividades como sonreír todo el tiempo, tener guiones para hablar, y efectuar ciertos gestos y comportamientos de cara a los clientes. Esto plantea una carga laboral y una tarea emocional, pues estas personas deben adoptar actitudes que no necesariamente son genuinas y muchas veces van en contra de su voluntad.

Por otro lado, Billingsley (2016) reporta cómo muchos empleadores hacen uso de la táctica del cliente encubierto para controlar la forma de atención de los trabajadores, lo cual implica un elemento de estrés



adicional debido a que estos pueden ser evaluados en cualquier momento. Además, estas tácticas van asociadas a esquemas de acumulación de puntos, de modo que después de cada evaluación se publican los puntos para que todos los trabajadores puedan verlos.

Finalmente, el maltrato laboral involucra un mecanismo de intimidación. En la investigación de Billingsley (2016) los trabajadores entrevistados mencionaron que recibían gritos, burlas, insultos y malos tratos por parte de sus superiores, reflejando el poder y control asimétrico que se ejerce sobre ellos, así como la incomodidad que esto genera en la realización de sus tareas.

## 6. Marco analítico de la investigación

La literatura teórica y empírica consultada se estructura en función de las tres dimensiones de problemas de explotación laboral en el subsector examinado: retribución salarial insuficiente, afectaciones de la jornada laboral y sobrecarga de trabajo. Cada una de estas dimensiones se refleja incluye en diversas prácticas de explotación identificables en las relaciones de trabajo en los restaurantes.

A su vez, las prácticas de explotación identificadas se reproducen mediante distintos mecanismos en los contextos organizacionales estudiados. Todos estos mecanismos son operados por los propietarios y sobre todo por el personal administrativo en los restaurantes, usualmente por el *staff* de línea (supervisores de área) o por los responsables de gestión de recursos humanos.

El siguiente cuadro reporta en forma sintética los grupos de prácticas y los mecanismos respectivos, los cuales serán la base de la investigación:

**Tabla 1: Prácticas y mecanismos de explotación**

Dimensiones	Prácticas de explotación	Mecanismos de reproducción
Retribución salarial insuficiente	Pago de salarios por debajo del mínimo	Amenaza por condición de trabajador extranjero
		Castigos por cuestionar salarios
		Omisión de información sobre las condiciones de trabajo
		Establecimiento de plazos prolongados para acceder a beneficios
		Reducción de trabajadores a tiempo completo a turno
		Aprovechamiento de la modalidad formativa laboral

**Tabla 1: Prácticas y mecanismos de explotación (continuación)**

<b>Dimensiones</b>	<b>Prácticas de explotación</b>	<b>Mecanismos de reproducción</b>
Retribución salarial insuficiente	Incumplimiento de pago de horas extras	Uso de tarifas indiferenciadas por hora
		Falta de registro de horas
	Salario basado en propinas	Apropiación parcial de propinas
		Falta de transparencia financiera
Afectaciones de la jornada laboral	Cumplimiento de jornadas extraordinarias	Horario hiperflexible a demanda del empleador
		Jornada extendida para cierre o apertura de tienda
	Incumplimiento de la programación de turnos	Asignación arbitraria de turnos de trabajo
	Asistencia obligatoria en caso de enfermedad	Castigo por inasistencias
	Interrupción de descansos	Imputación de falta de compromiso
Sobrecarga de trabajo	Trabajo repetitivo	Desinterés por la rotación de los trabajadores
	Exceso de trabajo	Contratación insuficiente de personal
	Trabajo emocional	Estandarización/robotización de la conducta del empleado
		Control excesivo y constante a los colaboradores
	Maltrato laboral	Intimidación a los trabajadores

A continuación se presenta información del contexto investigado que permita conocer y comprender el funcionamiento de la industria y restaurantes de *fast food*.

## CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo busca comprender los factores contextuales que influyen en las relaciones de trabajo de las franquicias de *fast food* en el Perú. Para ello se incluyen cuatro secciones donde se reporta la normativa internacional, se abordan las dinámicas sectoriales, se examinan los factores contextuales relevantes y se hace una breve caracterización de las dos franquicias de *fast food* bajo estudio.

### 1. Normativa internacional

Existen varios instrumentos internacionales que buscan promover la responsabilidad social, el respeto por los derechos humanos, las condiciones laborales adecuadas y el trabajo digno para las personas. Con fines analíticos, estos instrumentos han sido divididos entre aquellos que tienen carácter vinculante y aquellos que son de cumplimiento voluntario por las organizaciones. En cada instrumento se precisa también su conexión con los tres temas en los cuales se enfoca esta investigación: retribución salarial, jornada laboral y sobrecarga de trabajo.

#### 1.1 Instrumentos vinculantes

Entre los instrumentos vinculantes se encuentran la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH), el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC), y las normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En la siguiente tabla se proporciona información básica sobre cada instrumento y las pautas conectadas con los problemas antes mencionados:

**Tabla 2: Instrumentos vinculantes ratificados por el Perú**

Instrumento	Contenido normativo	Tema involucrado
Declaración Universal de Derechos Humanos (1948/1959)	El Artículo 23° aborda el derecho a las condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo, a la no discriminación salarial, a la remuneración equitativa y satisfactoria, y a la dignidad humana del trabajador y su familia.	Retribución salarial
	El Artículo 24° se ocupa del derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a las vacaciones periódicas pagadas.	Jornada laboral

**Tabla 2: Instrumentos vinculantes ratificados por el Perú (continuación)**

Instrumento	Contenido normativo	Tema involucrado
Pacto internacional sobre derechos económicos, sociales y culturales (1966/1977)	El Artículo 6° reconoce el derecho a trabajar y ganarse la vida en forma libremente escogida o aceptada.	Retribución salarial
	El Artículo 7° hace referencia al derecho al trabajo bajo condiciones laborales equitativas y satisfactorias que garanticen una remuneración que proporcione como mínimo a todos los trabajadores, un salario equitativo e igual por trabajo de igual valor, sin distinción alguna.	
	El Artículo 9° reconoce el derecho de toda persona a la seguridad social, incluyendo el seguro social.	
	El Artículo 7° reconoce la igualdad de oportunidad en el ascenso jerárquico sin consideración de tiempo de servicio y capacidad; y el descanso, disfrute del tiempo libre, limitación razonable de las horas de trabajo y vacaciones periódicas pagadas.	Jornada laboral
Convenios OIT: C001 (1919/1945), C014 (1921/1945), C026 (1928/1962), C052 (1936/1960)	El convenio C026 sobre los métodos para la fijación de salarios mínimos.	Retribución salarial
	El convenio C052 enfatiza que todo trabajador deberá gozar de vacaciones anuales pagadas, con un mínimo seis días, después de un año de servicio continuo cumplido.	
	El convenio C001 señala que las personas que trabajen en empresas industriales deben cumplir un horario medio de no más de 8 horas al día o 48 horas a la semana, salvo excepciones.	Jornada laboral
	El convenio C014 estipula que un trabajador debe gozar de veinticuatro horas mínimas seguidas de descanso cada siete días.	

Nota: En los años reportados entre paréntesis, el primero se refiere a la aprobación por la organización internacional correspondiente y el segundo a la ratificación en el Perú.

Fuentes: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2014; Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2014A; ILO, s.f.

En los instrumentos vinculantes mencionados, las tres dimensiones analizadas en esta investigación son abordadas en función del ideal normativo, es decir cómo se espera que funcionen las organizaciones en términos de retribución salarial, jornada laboral y carga de trabajo. Estas nueve pautas normativas han sido consideradas por su afinidad directa con el tema desarrollado en esta investigación y por encontrarse aprobadas y ratificadas en el Perú.

Si bien los convenios de la OIT relevantes han sido abordados en la Tabla 1, se encontraron siete convenios adicionales que no han sido ratificados por el Perú, pero cuya consideración es importante debido al vínculo que tienen con las tres dimensiones de explotación abordadas en esta investigación, en especial en lo concerniente al trabajo *part time* que predomina en el subsector estudiado (ILO, s.f). Estos otros convenios son presentados a continuación:

**Tabla 3: Convenios vinculantes no ratificados por el Perú**

<b>Instrumento</b>	<b>Contenido normativo</b>	<b>Tema involucrado</b>
Convenios OIT: C095 (1949), C173 (1992), C175 (1994), C155 (1981), C148 (1977), C190 (2019), C172 (1991)	El convenio C095 establece la periodicidad en el pago de salarios.	Retribución salarial
	El convenio C173 garantiza la protección salarial al trabajador en caso de insolvencia.	
	El convenio C175 regula el trabajo parcial respecto al número de horas trabajadas, las cuales deben ser inferiores a la duración normal, y señala que se debe gozar las mismas medidas de protección en seguridad y salud, así como vacaciones pagadas, que un trabajador regular.	Jornada laboral
	El convenio C155 plantea la promoción de políticas de seguridad y salud de los trabajadores.	Carga de trabajo
	El convenio C148 se refiere al medio ambiente de trabajo libre de peligros	
	El C190 se ocupa de la violencia y acoso laboral	

Fuentes: International Labour Organization (ILO, s.f.)

Si bien estos siete convenios internacionales no han sido aprobados ni ratificados por el Perú, es fundamental conocer su contenido normativo pues abordan aspectos laborales importantes para esta investigación como la retribución salarial, la jornada laboral y la carga de trabajo. Es importante resaltar que el séptimo convenio (C172 de 1991) se enfoca y regula específicamente al subsector de restaurantes.

En términos generales, el convenio C172 (1991) regula las condiciones de trabajo en las industrias hotelera y de restaurantes, pero no ha sido ratificado por el Perú. En sus considerandos, este convenio reconoce que estos trabajadores, a menudo mujeres y jóvenes, reciben salarios al menos un 20% más bajo que otros sectores, por lo que establece cláusulas específicas sobre horas de trabajo, horas extraordinarias, periodos de descanso y licencias anuales razonables. Estas cláusulas establecen que los trabajadores deben gozar de una jornada de trabajo y horas extraordinarias justas, de acuerdo con la legislación nacional. Así mismo establece que los trabajadores en este sector deben poder acceder a períodos de descanso razonables (diario y semanal), vacaciones anuales pagadas y, en lo posible, notificación de los horarios de trabajo con la debida anterioridad con el fin de no afectar su vida personal. Se dispone además que los trabajadores deben percibir una remuneración básica abonada en forma periódica e independiente de las propinas, pues estas son un dinero que el cliente entrega voluntariamente al trabajador (ILO, s.f).

## 1.2 Instrumentos voluntarios

Los instrumentos de carácter voluntario, si bien no son de carácter obligatorio para las organizaciones, son importantes pues plantean un manejo responsable en los tres temas que aborda esta investigación, con involucramiento de los distintos *stakeholders*. Estos instrumentos y su contenido normativo son presentados a continuación:

**Tabla 4: Instrumentos voluntarios**

<b>Instrumento</b>	<b>Contenido normativo</b>	<b>Tema involucrado</b>
Norma Internacional Responsabilidad Social SA 8000 (cuya tercera versión se lanzó en el 2008)	Considera las condiciones en las que trabajan y se desenvuelven los trabajadores, socios y proveedores. Aborda el trabajo forzoso y obligatorio, la seguridad y salud, el horario de trabajo, la remuneración, entre otros.	Retribución salarial, jornada laboral, carga de trabajo
<i>Guía de Responsabilidad Social ISO 26000</i> (cuya versión española fue publicada en el 2010)	Considera los derechos humanos, derechos civiles y políticos, derechos económicos, sociales y culturales, y prácticas laborales. Aborda el trabajo y relaciones laborales, las condiciones de trabajo y protección social, la salud y seguridad ocupacional, entre otras	Carga de trabajo
<i>Líneas Directrices para empresas Multinacionales</i> (cuya última actualización fue aprobada el 25 de mayo del 2011)	Promueve respetar el derecho de los trabajadores contratados por empresas multinacionales, y contribuir con la eliminación de todo trabajo forzoso u obligatorio. Aborda normas de empleo y relaciones laborales para que sean igual o más favorables que las que se dan en empresas con condiciones similares del país anfitrión, y plantea adoptar las medidas necesarias para garantizar salud y seguridad en el trabajo	Carga de trabajo
Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE 21 (publicado en 2000 y revisado en 2002, 2005, 2008 y 2016)	Hace referencia a los derechos humanos, la salud y bienestar en el trabajo, entre otros.	Carga de trabajo
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Agenda 2030 de las Naciones Unidas 2015)	El ODS 8 aborda el trabajo decente y el crecimiento económico. La Meta 8.5 se orienta a lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. La Meta 8.8 busca proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.	Retribución salarial, carga de trabajo

Nota: Social Accountability International [SAI], 2008; Organización Internacional de Normalización [ISO], 2010; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2013; Forética, 2017; Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2020.

Estos instrumentos consideran diversas pautas orientadas a promover el respeto de los derechos humanos en las tres dimensiones abordadas en este estudio, y enfatizan adecuadas condiciones de trabajo y relaciones laborales.

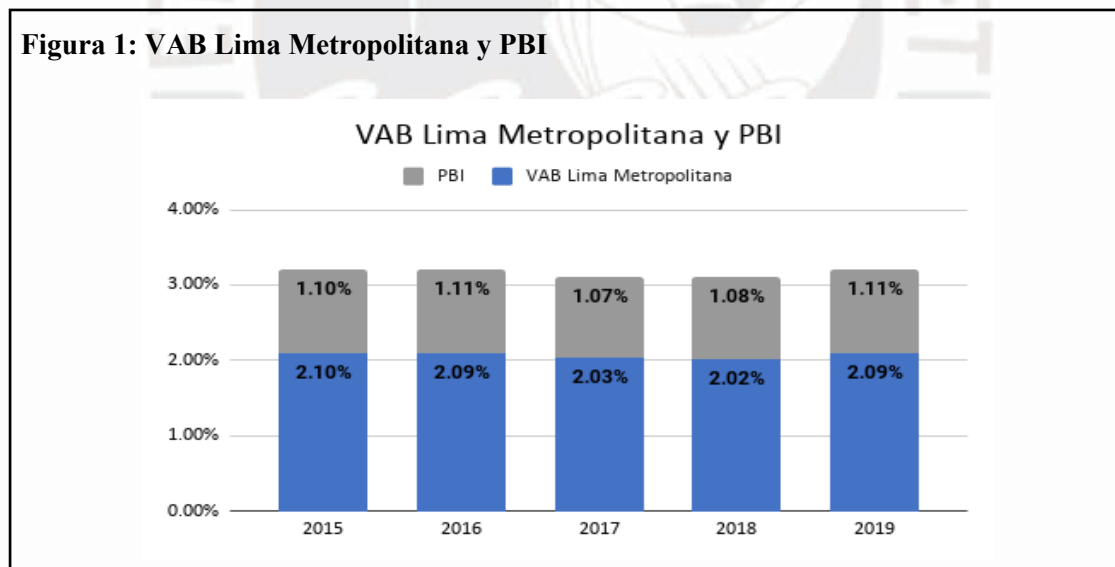
## 2. Dinámicas sectoriales

A continuación se describen las principales dinámicas del sector de hoteles y restaurantes en los últimos años, su impacto en la economía y otros datos relevantes del sector.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2007) menciona que el sector de Hoteles y Restaurantes está compuesto por las dos actividades económicas correspondientes, y precisa que “La actividad Restaurantes incluye la venta de comidas y bebidas preparadas para el consumo humano inmediato” (p.6).

El subsector restaurantes está compuesto por cuatro actividades: suministro de comidas por encargo, actividades de servicios de bebidas, restaurantes y otras actividades de servicio de comidas. La actividad de mayor interés para la presente investigación es la de restaurantes, e incluye un amplio conjunto de negocios tales como las pollerías, restaurantes turísticos, chifas, *fast food*, heladerías, carnes y parrillas, café restaurantes, pizzerías, sandwicherías, cevicherías, picanterías y dulcerías (INEI, 2015).

El sector de Alojamiento y Restaurantes representa poco más del 3% del Producto Bruto Interno del Perú, de acuerdo con los datos de 2015 al 2019 (INEI, 2020B). Considerando únicamente el departamento de Lima, ese aporte se sitúa alrededor del 2% (INEI, 2020A).



Según el INEI (2020C), el subsector de restaurantes ha tenido un crecimiento anual constante a nivel nacional durante los últimos diez años. Como se observa en la siguiente figura, el periodo comprendido entre febrero de los años 2015 y febrero del 2020 reporta variaciones porcentuales positivas (INEI, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020).

**Figura 2: Variación porcentual anualizada en el Perú**



Estas variaciones porcentuales positivas estuvieron determinadas por varias causas: una mayor demanda de determinados tipos de restaurantes (pollerías, restaurantes turísticos, comidas rápidas, comida japonesa, café restaurantes y chifas); la apertura, ampliación y remodelación de locales, por la ampliación de los horarios de atención; la innovación de las cartas; y las estrategias de marketing (promociones, delivery, atención personalizada, eventos corporativos, descuentos, entre otros) (INEI, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020). Sin embargo, a partir de marzo del 2020 la pandemia tuvo un impacto negativo significativo en este subsector en particular.

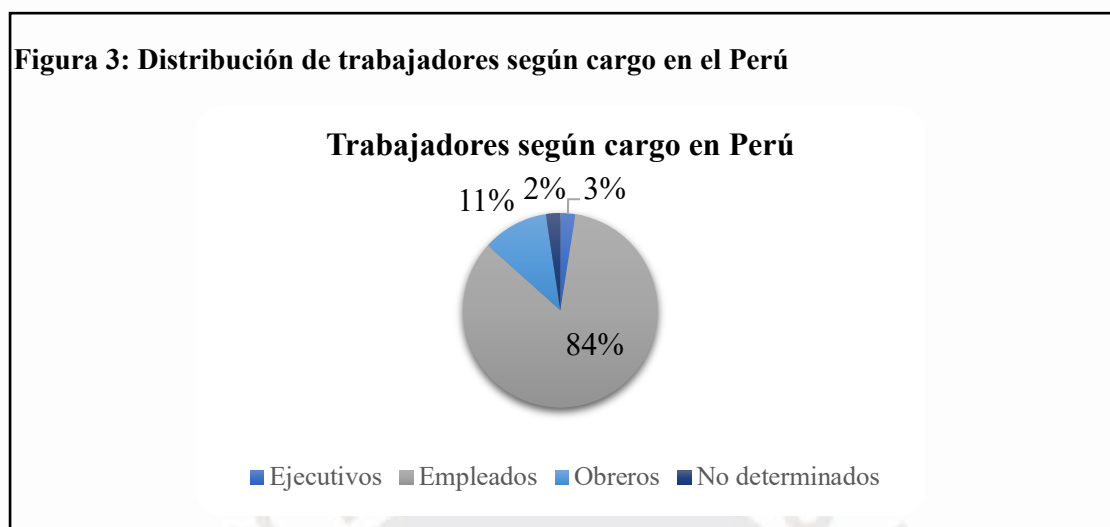
De acuerdo con el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (2020), tomando como referencia la Planilla Electrónica PLAME, en 2019 el sector de Alojamiento y Restaurantes tuvo un promedio mensual de 20 235 empresas y 165 526 trabajadores a nivel nacional.

**Tabla 5: Distribución de empresas del sector Alojamiento y Restaurantes registradas en el Perú**

	Número de empresas	Trabajadores
Microempresas (1-10 trabajadores)	17 968	54 768
Pequeña empresa (11-100 trabajadores)	2 128	52 060
Mediana empresa (101-499 trabajadores)	110	21 465
Empresa grande (500 a más trabajadores)	29	37 233
Total	20 235	165 526



La siguiente figura muestra que en promedio, la mayoría de los trabajadores del sector en el Perú son empleados (139 290), le siguen los obreros (18 162), luego los ejecutivos (4 122) y por último los no determinados (3 951) (MTPE, 2020).



En cuanto a la remuneración a los colaboradores en el sector Alojamiento y Restaurantes, el promedio era 1 239 soles en el 2014, y pasó a 1 489 soles en el 2019, lo cual representa un incremento de aproximadamente 20% (MTPE, 2015; MTPE, 2020).

En diciembre del año 2019 en Lima Metropolitana se registraron 8 185 empresas en el sector y un promedio de 101 284 trabajadores registrados, según la Planilla Electrónica PLAME (MTPE, 2020).

Los números antes mencionados son los registrados por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT). En contraste, la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (Ahora Perú) refiere que el número de restaurantes registrados a nivel nacional es de 200 000 personas (Cámara Nacional de Turismo [CANATUR], 2020) como se citó en Portal de Turismo, 2021). Asimismo, como se mencionó anteriormente, Euromonitor (2002) reporta 250 000 restaurantes para el año 2020.

### 3. Factores contextuales

En esta sección se expone la desregulación e informalidad del subsector de restaurantes en el Perú, las normas y reglamentos que lo regulan y; por último, se examina el efecto de la pandemia sobre el sector.

#### 3.1 Informalidad en el sector

De Soto define al sector informal como una agrupación de empresas, trabajadores y actividades que funcionan al margen de la ley y las normas que regulan la actividad económica. Por ello, formar parte del sector informal supone estar al margen de las normas legales y cargas tributarias e implica quedar fuera de la protección que el Estado ofrece (De Soto, 1989). Distintos estudios e investigaciones señalan que la informalidad en un país es producto de la sumatoria de una o más variables que en conjunto explican su existencia, incluyendo la deficiencia de los servicios públicos, la fragilidad del Estado, la no cobertura del sistema legal y normativo, la corrupción, las características demográficas y sociales, entre otros (Loayza, 2015).

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo señala que en América Latina y el Caribe la informalidad hace referencia a las bajas remuneraciones, precariedad laboral, falta de protección, desmotivación y transgresión de derechos (OIT, s.f.E). La elevada informalidad en los países genera una baja productividad y un bajo crecimiento en el desarrollo de las industrias y las economías. Por el contrario, su reducción trae consigo un incremento en la productividad, el trabajo decente y el crecimiento económico sostenible (OIT, s.f.E.).

En el año 2018, el sector informal aportó 18% al Valor Bruto de Producción, y el sector Alojamiento y Restaurantes fue el segundo con mayor contribución a ese total (INEI, 2019B). El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) indica que las actividades con mayor tasa de empleo informal se encuentran precisamente en este sector, compuesto por 83.9% de empleos informales y 16.1% de empleos formales (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2018). Cabe resaltar que para el 2018 este sector empleaba aproximadamente a 1,316,000 personas, incluyendo tanto aquellas con empleo formal como informal (INEI, 2019A). De acuerdo con Euromonitor (2020), aproximadamente el 76% (190,000) de los restaurantes del Perú son informales (Euromonitor, 2020).

### **3.2 Legislación sectorial nacional**

La Oficina Económica y Comercial de España en Perú (ICEX) señala como principales barreras reglamentarias y no reglamentarias la ausencia de un marco regulatorio específico para franquicias en el Perú y la falta de un registro oficial de franquicias e información sectorial (Arranz, 2019). Es decir, las franquicias se rigen por la regulación general del sector.

El Manual de buenas prácticas *Desarrollo de Habilidades y Destrezas para la Atención de Clientes en Restaurantes* (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013) es un instrumento básico que sirve como guía para el diseño e implementación de programas que contribuyan a brindar un servicio de calidad. Este documento está dirigido principalmente a MYPES. En su contenido se habla del perfil del colaborador, y se abordan temas como protocolos de servicio, presentación personal, higiene personal, uso de uniformes y adornos, técnicas y experiencias, relaciones humanas y personales. Estas dos últimas básicamente hacen referencia a la personalidad y al trato del trabajador con el cliente.

PromPerú (s.f) elaboró una *Guía Para La Elaboración De Manuales De Franquicias* en la que se aborda el tema de sistema de remuneración, donde se mencionan temas como haberes y descuentos, remuneración, leyes de trabajo, reclutamiento y selección de personal, permisos y faltas, reemplazos del personal, normas básicas de comportamiento, evaluación de desempeño, entre otros. Este documento plantea aspectos muy generales sobre los temas antes mencionados. Entre los contenidos más relevantes están las referencias a: una remuneración igual o por encima del sueldo mínimo; un modelo de esquema de descuentos para el personal, en el cual se precisa el tipo de falta, la causa, el responsable y el monto por descontar; una planilla de pago legalizada; un mínimo de documentos públicamente exhibidos como los horarios de trabajo; un conjunto de anuncios sobre normas de seguridad e higiene; un paquete de información con el rol de vacaciones, compensación de tiempo de servicio y gratificaciones; una inscripción al seguro social para la atención de los colaboradores; y un documento sobre el proceso de despido.

La *Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines* fue aprobada por resolución ministerial N° 822-2018/MINSA, con el objetivo de velar por la calidad sanitaria de los

alimentos y bebidas de consumo humano desde la adquisición de los mismos hasta su comercialización en los diversos establecimientos. Esta norma busca fijar los requisitos sanitarios, buenas prácticas, condiciones de higiene y condiciones de infraestructura que deben cumplir los establecimientos de comida y bebida, así como sus trabajadores (Ministerio de Salud [MINSA], 2018). La norma publicada por el Ministerio de Salud señala que la verificación del cumplimiento de la presente norma queda a cargo y debe ser realizada por la Autoridad Sanitaria Municipal correspondiente. Esta norma hace referencia además a las pautas para las tres modalidades de servicio al consumidor: menú, autoservicio y servicio a domicilio. También se plantean pautas respecto de la atención al cliente.

En cuanto a la salud e higiene del personal, la administración del restaurante es responsable de la salud de los trabajadores que manipulan los alimentos, para lo cual debe capacitarlos. Los trabajadores deben prestar especial cuidado a su higiene personal, el uso de vestimenta adecuada, aplicar procedimientos de limpieza y desinfección de los espacios y maquinaria, y conocer las pautas para un adecuado uso, almacenamiento y desecho de los insumos utilizados. Estos procedimientos son inspeccionados por agentes de control sanitario del Ministerio de Salud y de los gobiernos subnacionales correspondientes (MINSA, 2018).

El *Reglamento de servicio a domicilio para restaurantes y servicios afines* aprobada por Resolución Ministerial N° 250-2020-MINSA publicado en 2020, establece condiciones adicionales a tener en cuenta debido a la pandemia, tanto para el servicio de salón como para el servicio de delivery (MINSA, 2020A). A continuación se presentan algunos conceptos sobre las tres dimensiones analizadas vinculadas a la legislación nacional.

De acuerdo con el Decreto Legislativo N° 854 sobre la ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo, modificado por Ley N° 27671, el salario o remuneración ordinaria es aquel dinero (o especie) que el trabajador percibe semanal, quincenal o mensualmente (artículo 11°). Respecto al valor hora, este es equivalente a la remuneración de un día dividido entre el número de horas de la jornada respectiva (artículo 12°). La remuneración mínima en el Perú ha tenido una evolución a lo largo de los últimos años, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 6: Remuneración Mínima Vital**

Año	RMV
Febrero 2011 - Julio 2011	600
Agosto 2011	640
Septiembre 2011 - Mayo 2012	675
Junio 2012 - Abril 2016	750
Mayo 2016 - Marzo 2018	850
Abril 2018 - Actualidad	930

Los beneficios laborales comprenden las prestaciones alimentarias, asignación familiar, gratificaciones, seguro de salud, utilidades, Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), créditos laborales y pago de intereses por adeudos laborales, entre otros (MTPE, 2020A). Para efectos de la presente investigación se considerarán los más frecuentes en el subsector: CTS, gratificaciones y seguro de salud.

La CTS es un beneficio social, en el que el empleador realiza un depósito a favor del empleador por disposición legal. Su propósito es prever el riesgo que se originaría al terminar la relación laboral (SBS, 2019). Este beneficio se otorga a aquellos trabajadores del régimen laboral privado que cumplan al menos una jornada laboral mínima de cuatro horas diarias o veinte semanales. Un trabajador tiene derecho a computar una fracción de la CTS a partir del primer mes de iniciada la relación laboral (MINTRA, 2006). Las gratificaciones equivalen a una remuneración computable a mitad de año por fiestas patrias y otra a fin de año por navidad, y se otorgan a los trabajadores de empresas privadas o públicas registrados en planilla bajo cualquier modalidad de contrato. Un trabajador se hace acreedor a este beneficio cuando tiene seis meses continuos de trabajo. El valor remunerado en la gratificación es proporcional a los meses trabajados. Finalmente, el seguro de salud es el pago que hace el empleador en ESSALUD, equivalente al 9% de la remuneración, a fin de dar cobertura médica al trabajador. Está disponible a partir del tercer mes del inicio del vínculo laboral (ESSALUD, 2020).

El Decreto Legislativo N° 854 sobre la ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo, modificado por Ley N° 27671, indica que las horas extras o sobretiempo son una actividad voluntaria, aunque pueden ser obligatorias en casos de fuerza mayor que pongan en riesgo a las personas, los bienes de la empresa o la continuidad de la actividad productiva (artículo 9°). De no respetarse e incurrir en motivos diferentes a los anteriormente mencionados, el empleador deberá compensar al trabajador la totalidad (100%) del valor hora extra trabajado, criterio que se aplica también en los casos de obligatoriedad tácita.

El pago de horas extra debe ser aplicado sobre las horas o fracciones excedentes a la jornada laboral diaria (artículo 10°). Este sobretiempo puede darse tanto antes de la hora de ingreso como después de la hora de salida establecidas. El tiempo debe ser remunerado con no menos del 25% del valor hora para las dos primeras horas acumuladas y 35% del valor hora a partir de la tercera hora en adelante (Decreto Legislativo N° 854, modificado por Ley N° 27671). Esto quiere decir que el pago es proporcional al tiempo extra trabajado. Cabe resaltar que en caso de que el sobretiempo sea en horario nocturno, el valor de la hora extra trabajada debe ser calculado en base al valor de la hora nocturna (valor de hora normal más el 35%). La norma señala que puede haber un acuerdo entre el empleador y el trabajador para intercambiar las horas extras trabajadas por horas de descanso (Decreto Legislativo N° 854, modificado por Ley N° 27671). En cuanto al registro de las horas, es obligación del empleador utilizar medios seguros y eficientes, pues de incurrir en fallas en el sistema, el pago no será afectado siempre que el trabajador demuestre mediante otros medios haberlo realizado (artículo 10°). En el caso de trabajo en día feriado, la remuneración debe ser la correspondiente a la labor efectuada más una sobretasa del 100% (artículo 9°) (Decreto Legislativo N° 854, modificado por Ley N° 27671).

La legislación señala también que la jornada laboral ordinaria equivale a ocho horas diarias o cuarenta y ocho semanales (artículo 1°). En caso de haber jornadas inferiores a la ordinaria, estas pueden ser extendidas hasta las horas equivalentes a una jornada ordinaria (artículo 3°). Como se indicó anteriormente,

la remuneración debe incrementarse en función de las horas adicionales (Decreto Legislativo N° 854, modificado por Ley N° 27671). La jornada laboral se considera nocturna a partir de las 10:00 pm hasta las 6:00 am del día siguiente (artículo 8°). En estos casos se debe procurar que los horarios sean rotativos (Decreto Legislativo N° 854, modificado por Ley N° 27671).

El horario de trabajo comprende la hora de ingreso y salida, el cual puede modificarse sin alterar el número de horas trabajadas (artículo 6°). El horario de trabajo de corrido considera el derecho a tomar un refrigerio de acuerdo a lo establecido por el empleador, el cual no debe ser menor a los 45 minutos ni formar parte de la jornada u horario de trabajo, salvo que algún convenio colectivo indique lo contrario (artículo 7°) (Decreto Legislativo N° 854, modificado por Ley N° 27671).

En el caso de las licencias por enfermedad, el trabajador tiene el derecho a una licencia de 20 días remunerados. De extenderse a un periodo mayor a los 120 días, se debe solicitar una subvención de hasta máximo 11 meses y 10 días, un beneficio brindado por ESSALUD. Este beneficio corresponde a “la media diaria de los sueldos de cuatro meses, inmediatamente anteriores al inicio de la incapacidad temporal, multiplicado por el número de días para disfrutar de los beneficios” (Ley N° 26790) (EsSalud, 2020). En el caso de que se le detecte COVID-19 al trabajador, se le debe brindar descanso médico remunerado o subsidio por incapacidad (MINSA, 2020). De igual manera, en el caso de que el trabajador incurra en la suspensión perfecta de labores continuará percibiendo los siguientes beneficios: acceso a las prestaciones de EsSalud, libre disponibilidad de CTS y retiro parcial del fondo de pensiones (Gobierno del Perú, 2020).

### **3.3 El efecto de la pandemia**

En marzo del año 2020 el país fue afectado por la pandemia del Covid-19. La declaratoria del estado de emergencia y de aislamiento social obligatorio afectaron fuertemente a la economía del país. El INEI (2020C) señaló que durante el período de enero a junio de 2020 la producción nacional experimentó un decrecimiento del -17.37%. Los sectores económicos más afectados por la pandemia fueron comercio, construcción, alojamiento y restaurantes, transporte, minería e hidrocarburos y servicios a empresas.

En el caso del subsector restaurantes, la variación porcentual acumulada entre enero y junio 2020 fue -51.15% debido a la disminución en la actividad de sus cuatro grandes rubros. El rubro de *restaurantes* experimentó una reducción de -54.03% causada por la suspensión en la demanda del servicio desde marzo hasta mayo, así como por la baja afluencia de clientes en los establecimientos de comida en los meses posteriores. El rubro *otras actividades de servicio de comidas* tuvo una disminución de -31.37% por la reducción de la demanda de empresas concesionarias de alimentos. El rubro *actividades de servicio de bebidas* cayó -51.98% debido al cierre de establecimientos y menor demanda del servicio de *delivery* de locales como discotecas, bares y *pubs*. En cuanto al rubro *suministro de comidas por encargo*, este disminuyó -60.11% a causa de una menor demanda de contratos del servicio de alimentos para eventos (INEI, 2020C). Cabe destacar que el servicio de *delivery* para restaurantes y afines autorizados se habilitó en el mes de mayo (Decreto Supremo N° 080-2020-PCM, 2020), por lo que las franquicias no se vieron tan afectadas como otros restaurantes, debido a que la mayoría ya contaba con esta modalidad de servicio.

Juan Carlos Verme, presidente del Comité de Restaurantes y Afines de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), señaló que de los 200,000 restaurantes que se encontraban funcionando en el país antes de la pandemia, 70,000 fueron cerrados por motivo de la crisis generada por el Covid-19. Señaló además

de que dicha cifra significó la pérdida de 500 000 empleos de los 2 000 000 que generaba el subsector de restaurantes a nivel nacional (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2021).

A lo largo de la pandemia y dadas las disposiciones asociadas a la misma, los restaurantes han tenido que adaptarse y realizar cambios en sus gestiones para permanecer en el mercado. Algunos de los retos a los que se enfrenta el subsector de restaurantes en el corto y mediano plazo son la implementación de los protocolos sanitarios, el refuerzo de la modalidad de *delivery* y el aforo reducido para la atención en salón. La implementación de las medidas de salubridad y bioseguridad han sido posibles, en algunos casos, gracias a las asesorías brindadas por expertos en el tema de manera particular y a la información proporcionada por las entidades del gobierno (La Cámara, 2020). La modalidad de servicio *delivery* es un reto para el subsector pues solo representa entre el 10% y 15% de las ventas totales de un restaurante (AHORA PERÚ, 2020). Dicho valor en cifras es poco significativo si se compara con el valor de inversión para mantener en funcionamiento un establecimiento de comida (AHORA PERÚ, 2020).

### 3.4 Ethical eating

Conviene reportar las nuevas tendencias que han surgido en el subsector en los últimos años, en particular las referidas a iniciativas de sostenibilidad de estos negocios. El concepto de *ethical eating* hace referencia a la preferencia de alimentos sanos y naturales en el marco de un sistema alimentario sostenible (Liu, Cai y Zhu, 2015). Este enfoque comprende preocupaciones éticas referentes a distintos temas, incluyendo: la comida poco saludable, con referencia al uso indiscriminado de pesticidas y la contaminación de vegetales y animales; la explotación animal, referida al maltrato animal en granjas y la depredación de los recursos marinos; el comercio desleal, afectado por relaciones paternalistas y apropiativas en detrimento de los agricultores, criadores y pescadores laborales y artesanales; y por último la explotación laboral, con relación a temas de abusos relacionados al salario, horario de trabajo y estabilidad en el trabajo.

La mayor preocupación por la comida saludable en muchos consumidores ha motivado que algunas empresas incorporen cambios en sus cadenas de suministro e incluyan opciones de ese tipo en sus menús para adaptarse a las exigencias de los clientes (Honkanen, Verplanken y Olsen, 2006). Un ejemplo de esto es la "cajita feliz" de McDonald's que incluye frutas, vegetales y menos grasas saturadas.

Del mismo modo, la preocupación por la responsabilidad social empresarial ha generado interés por mejores condiciones sociales en las cadenas de suministro del subsector, lo cual incluye a distintos grupos de interés como los productores agrícolas (comercio justo), los criadores de ganado (crianza sostenible) y los trabajadores (trabajo digno).

Un ejemplo de la preocupación por los productores agrícolas es abordado por Sebastiani, Montagnini y Dalli (2012), quienes exponen un modelo de negocio en el que se busca que la empresa de alimentos ofrezca productos de calidad y apoye a los agricultores locales y a la mejora del ambiente.

En cuanto a los trabajadores, Luria y Yagil (2008) afirman que mantener un clima ético puede contribuir al éxito de la empresa, pues mejora el desempeño de los trabajadores. Además, el percibir equidad en el lugar de trabajo contribuye a fomentar el compromiso del trabajador con la empresa. Otro estudio de Arnot, Boxall y Cash (2006) se enfoca en los consumidores éticamente responsables. En ese estudio se

analizan las respuestas de dos grupos de consumidores (clientes éticos y clientes regulares) en relación a la variación del precio normal por el precio de comercio justo en un café.

Honkanen et al. (2006) se ocupan de la crianza sostenible en su estudio sobre el consumo de alimentos orgánicos, y señalan que hay diversos factores por los cuales se da la intención de consumir alimentos orgánicos. El factor más importante es el ecológico, lo cual demuestra la importancia de la preocupación por el cuidado del medio ambiente y el bienestar de los animales.

#### **4. Franquicias de *fast food* en Perú**

Una franquicia es una alianza estratégica entre dos partes que consiste en el otorgamiento del uso del nombre comercial, uso de la marca, métodos técnicos y procedimientos del negocio, entre otros, en un territorio determinado. Las franquicias permiten expandir los negocios e implica asumir obligaciones y responsabilidades entre las partes involucradas (Cámara Peruana de Franquicias [CPF], s.f).

Dentro del subsector restaurantes, el término *fast food* se refiere a la comida económica preparada y consumida con rapidez (Arbaiza, Cánepa, Cortéz, y Lévano, 2014).

Arbaiza et al. (2014) identifican tres factores por los cuales las empresas de *fast food* pueden ofrecer precios bajos. El primero es la rapidez en la elaboración, el segundo es la menor simplificación o ausencia del servicio y el último el proceso productivo ágil y sencillo. Estos autores mencionan que “[...] los productos de *fast food* pueden clasificarse en dos tipos: los de influencia y características anglosajonas, como hamburguesas, salchichas y papas fritas, acompañadas de salsas diversas; y los de procedencia mediterránea, como pizzas, bocadillos y kebabs, los cuales son bastante más saludables” (Arbaiza et al., 2014, p.16). Este tipo de comida tiene en común un alto contenido de grasa saturada, colesterol y carbohidratos, y suele ir acompañada por bebidas con alto contenido de azúcar.

Las principales cadenas de *fast food* a nivel global son Burger King, McDonald 's, Subway, KFC, Domino 's Pizza, Taco Bell, Pizza Hut y Wendy 's. La mayoría de estas tiene presencia en el Perú desde hace muchos años (Arbaiza et al, 2014).

En 1980 el grupo empresarial Delosi inició los negocios de *fast food* en el Perú con las franquicias KFC (1980) y Pizza Hut (1982). En la década de 1990 "se hicieron reformas estructurales que favorecieron al sector privado y se aprobó una ley de tratamiento de inversiones y capitales extranjeros que creó condiciones favorables para su ingreso, entre ellas las vinculadas a las *fast food*" (Arbaiza et al, 2014). Desde 1993 ingresaron otras franquicias como Burger King (1993), Domino's Pizza (1995), Taco Bell (1996), McDonald's (1996), Subway (1996), Papa Johns (2004), Duggis (2011), Popeyes (2012) y Telepizza (2011). En la actualidad, siguen operando todas las marcas antes mencionadas, con excepción de Duggis. Taco Bell se retiró durante un tiempo, pero volvió en 2018.

El 60% de los locales de *fast food* se encuentran en los patios de comida de los centros comerciales mientras que el 40% son locales propios (Mercado negro, 2017). Además, según Arellano Marketing, en el Perú las franquicias de *fast food* son el tercer lugar favorito para los consumidores cuando se encuentran de visita en un centro comercial (Euromonitor International, 2018).

De acuerdo con Arellano Marketing (2017), las marcas de *fast food* preferidas por los peruanos son McDonalds, Burger King y KFC, sin tomar en cuenta las franquicias nacionales de pollo a la brasa o hamburguesas, ni los puestos callejeros (Mercado Negro, 2017). Según Luis Kiser, presidente de Front

Consulting, el peruano promedio visita un local de *fast food* cada 15 días y gasta S/. 25 en promedio (Mercado Negro, 2017).

La inversión inicial que realizan las franquicias de *fast food* extranjeras suele ser elevada. Conforme a lo reportado en el Censo Nacional de Franquicias, la inversión promedio es de S/1 '325,000.00, por lo que este es el segundo rubro con mayor nivel de inversión después de los deportes académicos (MINCETUR, 2017). Los inversionistas esperan en promedio una rentabilidad de 24% y aspiran a recuperar la inversión en 76 meses. El tiempo para implementar un restaurante de *fast food*, de acuerdo con las especificaciones de cada franquicia, es de 4.1 meses. Asimismo, se necesitan aproximadamente 24 días para capacitar al personal que trabajará en ese establecimiento (MINCETUR, 2017).

De acuerdo con información proveniente de las 81 franquicias extranjeras y las 92 franquicias nacionales en 2017, las franquicias de *fast food* generan 5,601 empleos, un 15% de los empleos generados por la totalidad de franquicias en el país (MINCETUR, 2017).

#### **4.1 Caracterización de las franquicias investigadas**

Para la selección particular de los casos se eligieron dos de las diez empresas multinacionales con mayor relevancia en el mercado de Lima Metropolitana (Euromonitor International, 2018), tal como se explicará en el capítulo metodológico. A continuación se describen brevemente las características generales de las Franquicias A y B, pues en el capítulo de análisis se enfatizará la información sobre sus políticas y relaciones de trabajo.

##### **Franquicia A <sup>1</sup>**

La casa matriz de la Franquicia A está presente en diversos países y cuenta con más de 2,000 restaurantes a nivel global, los cuales emplean alrededor de 100,000 colaboradores y reciben al día más de cuatro millones de clientes.

En Perú, la casa matriz de la Franquicia A maneja varias decenas de restaurantes, dos tercios de los cuales están en Lima y el resto en el interior del país. Estos restaurantes generan más de un millar de puestos de trabajo. Como se aprecia en su página web, su visión está orientada a generar valor para sus clientes y sus accionistas, y su misión está centrada en los clientes. Los valores de la organización destacan la calidad del servicio, el esfuerzo de los trabajadores, el trabajo en equipo, un trabajo inclusivo y el compromiso con el entorno (Matriz A, 2020). Lo último se puede evidenciar en las prácticas de RSE que se enfocan en iniciativas de sostenibilidad y apoyo a grupos vulnerables de las localidades en las que opera.

Esta franquicia cuenta con un documento sobre normas de comportamiento asignado por la matriz para los trabajadores. En este documento se señala que uno de los valores que caracteriza a la Franquicia A al respecto es su compromiso con el personal. El discurso organizacional enfatiza la compensación de los logros, un ambiente de respeto, y la importancia de los equipos y del liderazgo (Matriz A, sf.).

En estos restaurantes, la plana gerencial incluye a varios gerentes. El personal operativo comprende a los entrenadores y miembros del equipo, quienes se encargan de las tareas de producción y servicio. Las áreas internas de trabajo operativo incluyen la cocina, servicio al auto, manejo de caja, servicio de

---

<sup>1</sup> Los datos proporcionados sobre la empresa son referenciales a fin de mantener la confidencialidad.



repostería, limpieza del local y otros. Conviene indicar que cada local está a cargo del gerente de tienda, y hay una gestión heterogénea entre los distintos locales.

No existe información precisa sobre el perfil de los trabajadores en esta franquicia en Perú. Según lo investigado en el trabajo de campo, el perfil de la plana gerencial no suele exceder los 30 años mientras que el del personal operativo corresponde en su mayoría a jóvenes estudiantes.

Por otro lado, se identificaron diversas noticias periodísticas en las que se denuncia a la Franquicia A por incumplimiento de jornadas de trabajo en el país. Un diario nacional reportó que los trabajadores estaban expuestos a remuneraciones por debajo del mínimo y malas condiciones de trabajo, lo cual parecía configurar un problema de explotación laboral.

En este mismo diario se mostraron testimonios en los que ex trabajadores denunciaban a la organización por incumplir los horarios de trabajo, pagar una remuneración mensual equivalente a \$160 y manejar una tarifa plana para días ordinarios y días feriados, lo cual refleja que se estarían aprovechando de la necesidad económica de sus trabajadores para explotarlos. Resulta particularmente revelador el testimonio de una ex trabajador de la Franquicia A en la que, además de denunciar las prácticas de explotación antes mencionadas, hace referencia a la despreocupación por parte de la plana gerencial por temas de seguridad. Este testimonio refleja las condiciones precarias en las que se trabaja en estos restaurantes de Lima, incluyendo temas de salario injusto, jornada laboral inadecuada y falta de seguridad en el trabajo.

Es interesante observar los reportes de una plataforma de búsqueda de empleo, en la cual los trabajadores y ex trabajadores comentan sus experiencias en diferentes organizaciones y las califican en una escala de 1 a 5 puntos. Para el caso de la Franquicia A, de un total superior a las doscientas evaluaciones, se calificó el salario con poco menos de 3 puntos y la estabilidad/facilidad de promoción, el equilibrio entre vida personal y laboral, la administración y la cultura de la organización con un puntaje no mayor de 3.4. Aunque diversos testimonios resaltan el buen ambiente laboral, varios mencionan también los sueldos bajos, largas horas de trabajo y poco descanso (Indeed, s.f.).

### **Franquicia B<sup>2</sup>**

La Franquicia B es una cadena de restaurantes que pertenece a la marca B. La empresa operadora de la Franquicia B en Perú es la casa Matriz B. Esta organización representa más de una marca en el Perú.

Según Euromonitor (2020), la Franquicia B cuenta con más de cien restaurantes, de los cuales alrededor de las tres cuartas partes están ubicados en Lima (web Franquicia B, 2021). La visión, según mencionó un entrevistado, está enfocada en ofrecer el mejor servicio de comercialización de productos de calidad y ofrecer valor a sus clientes y colaboradores (BG1, comunicación personal, 18 de noviembre de 2020). La misión está orientada a la unidad y el aprendizaje organizacional (Matriz B, 2018)<sup>3</sup>.

No se encontró información precisa sobre el perfil de los trabajadores de la franquicia, por lo que la siguiente caracterización se basa en los testimonios recolectados. Al igual que la Franquicia A, la Franquicia

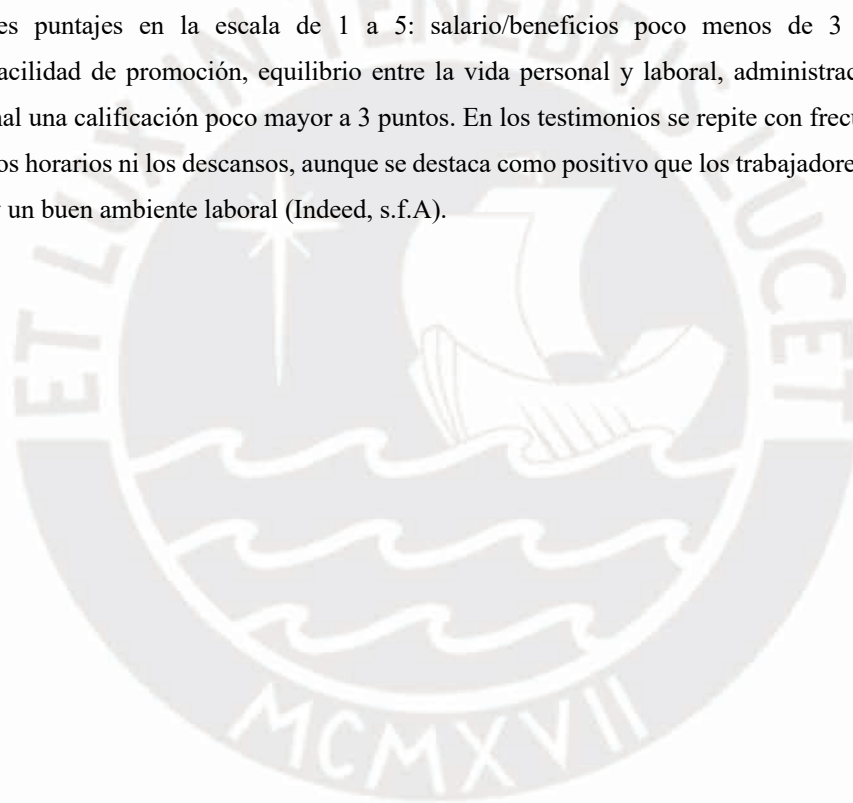
---

<sup>2</sup> Los datos proporcionados sobre la franquicia son referenciales a fin de mantener la confidencialidad..

<sup>3</sup> No se adjunta la referencia a la fuente por temas de confidencialidad.

B cuenta con una plana gerencial y personal operativo entre los 18 y 30 años. Los restaurantes de la Franquicia B se dividen por categorías según el nivel de ventas, y locales con mayor demanda pueden alcanzar montos de medio millón de soles al mes (BG2, comunicación directa, 19 de noviembre del 2020). Cada local tiene un área gerencial compuesta por un gerente de tienda y dos asistentes de gerencia. Los demás trabajadores ocupan los puestos de servicio y producción. Al igual que en la otra franquicia estudiada, cada local es gestionado en forma diferente por cada gerente de tienda.

También ha habido algunas denuncias periodísticas sobre la gestión laboral de esta franquicia. Un diario nacional reportó el caso de ex trabajadores de la Franquicia B que denunciaron haber sido víctimas de abusos y humillaciones en un restaurante por parte del gerente. Este último los castigó por no cumplir con protocolos de tiempos en el servicio y tardanzas. Uno de los involucrados mencionó que se sintió humillado por este trato. Se mencionó además que el gerente manejaba sanciones monetarias por tardanzas. Por último, en la plataforma Indeed, en el caso de la Franquicia B, trabajadores y extrabajadores asignaron los siguientes puntajes en la escala de 1 a 5: salario/beneficios poco menos de 3 puntos y en estabilidad/facilidad de promoción, equilibrio entre la vida personal y laboral, administración y cultura organizacional una calificación poco mayor a 3 puntos. En los testimonios se repite con frecuencia que no se respetan los horarios ni los descansos, aunque se destaca como positivo que los trabajadores cuentan con seguro y hay un buen ambiente laboral (Indeed, s.f.A).



## CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se desarrolla la metodología aplicada en el transcurso de la presente investigación. Primero se describe el alcance, enfoque y estrategia general, luego el procedimiento de selección muestral, después las técnicas de recolección, a continuación las técnicas de análisis, y finalmente las consideraciones sobre ética de la investigación.

### 1. Alcance, enfoque y estrategia general

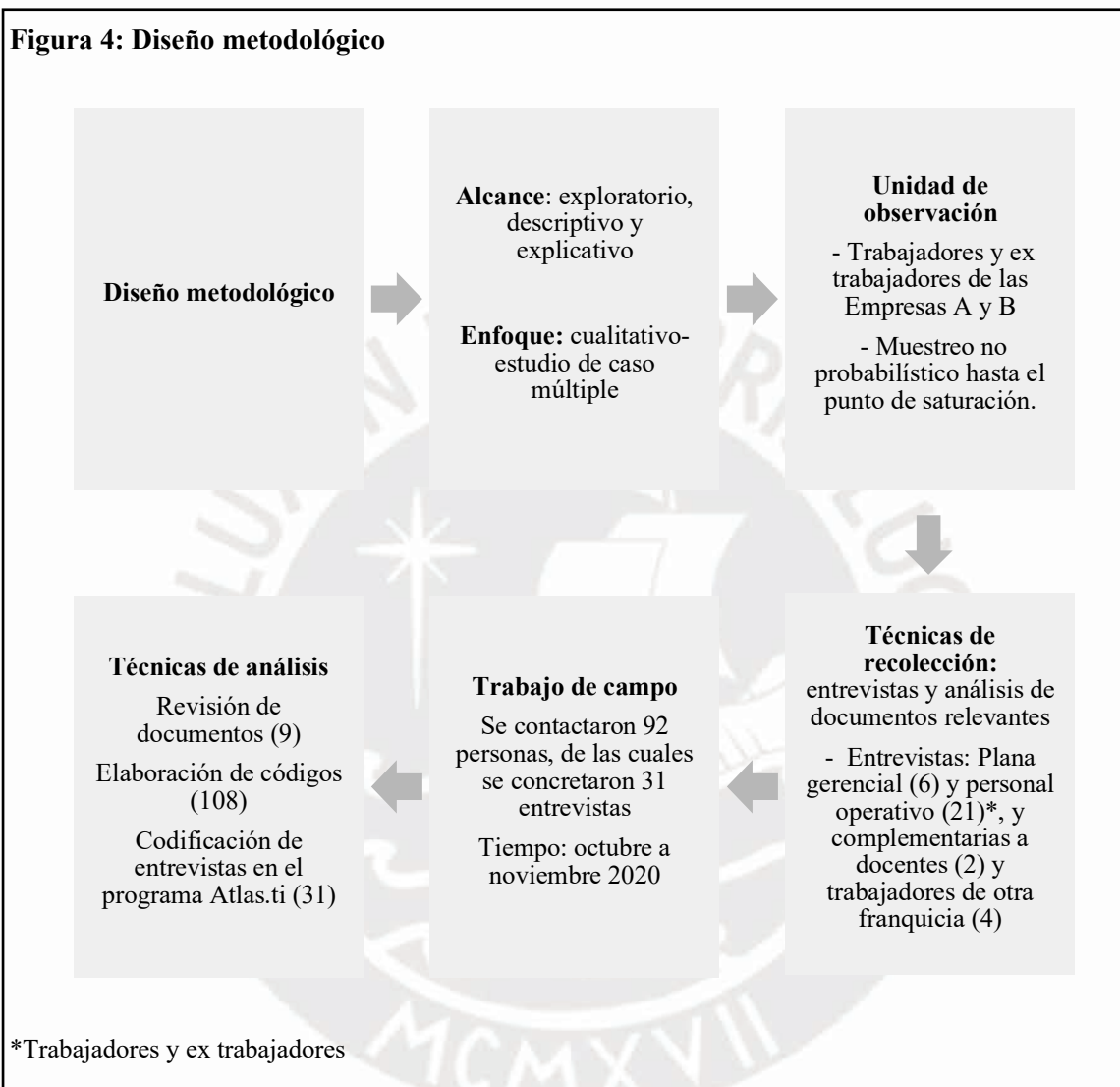
El alcance se refiere a la pretensión de conocimiento que tiene una investigación. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), el alcance se puede clasificar en exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Estos autores señalan que un estudio puede contar con más de un enfoque a la vez. Hernández et al. (2014) describen el alcance exploratorio como aquel que pretende investigar, desde una perspectiva novedosa, una materia poco abordada, lo cual abre senderos para futuros estudios al respecto. Robson (2002) señala que el alcance descriptivo pretende investigar en detalle a personas, eventos o situaciones. Saunders, Lewis y Thornhill (2009) añaden que este alcance involucra el análisis de la data encontrada, la síntesis de las ideas más relevantes y el planteamiento de conclusiones pertinentes. Hernández et al. (2014) definen el alcance explicativo como aquel que pretende explicar las causas sobre por qué ocurren ciertos fenómenos, es decir, se centra en identificar y entender las relaciones causales entre dos o más variables. La presente investigación tiene un alcance exploratorio, descriptivo y explicativo: es exploratorio dado que se ocupa de problemas poco estudiados en nuestro contexto, es descriptivo porque pretende hacer una caracterización detallada de los problemas de ética en las relaciones de trabajo y de los mecanismos que los generan en estas organizaciones, y es explicativo porque busca precisar y exponer las causas del fenómeno estudiado.

Los enfoques de investigación se clasifican en cuantitativo, cualitativo y mixto. El *enfoque cualitativo* busca "describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes" (Hernández et al., 2014, p.11). Estos autores afirman que en este tipo de enfoque se busca comprender en profundidad las perspectivas de las personas, sin recurrir a mediciones numéricas (Hernández et al., 2014). Este estudio tiene este enfoque, pues está basado en entrevistas individuales a profundidad a los trabajadores de las organizaciones estudiadas, con el fin de conocer en detalle las prácticas de explotación y los mecanismos que las generan. Adicionalmente, se efectuará un análisis documental minucioso de los portales web de estas organizaciones a fin de conocer sus políticas e instrumentos éticos referidos a las relaciones de trabajo.

La estrategia general empleada en la presente investigación es el *estudio de caso múltiple*, lo cual involucra un análisis a profundidad de las relaciones de trabajo en las principales franquicias de *fast food* en el sector (unidad de análisis). El estudio de caso se caracteriza por el análisis minucioso de un caso delimitado, el uso de distintas herramientas de recolección de información, y la triangulación de distintas fuentes de datos (Yin, 1994). Robson (2002) agrega que una investigación empírica es más enriquecedora cuando se utilizan múltiples evidencias y diferentes casos de estudio. Parting (2002) agrega que la

proximidad que se puede lograr con el sujeto de estudio y la singularidad de los casos seleccionados enriquece notablemente la investigación.

Finalmente, el horizonte temporal de la investigación es transversal, pues se efectuará mediante una recolección única de información durante el segundo semestre de 2020.



## 2. Selección de las unidades de observación

Este trabajo se centra en trabajadores y extrabajadores de la plana gerencial y personal operativo de dos multinacionales de *fast food* de Lima Metropolitana. Partington (2002) considera que la selección de estos casos debe tener en cuenta cierta homogeneidad entre los mismos. En estudios con enfoque cualitativo, la selección de las unidades de observación suele ser no probabilística, ya que no se pretende generalizar los resultados, sino que los casos son seleccionados intencionalmente en función de su aporte a la comprensión del fenómeno organizacional bajo estudio.

Según Hernández et al. (2014), existen tres elementos que influyen en el proceso de definir el número de casos a tomar: “la capacidad operativa de recolección y análisis, el entendimiento del fenómeno y la naturaleza del fenómeno bajo análisis” (p. 394). Es importante considerar estos aspectos, pues se debe ser realista y evaluar la factibilidad y viabilidad de contar con los recursos necesarios y tiempos disponibles para llevar a cabo la investigación. Además, se debe tomar en cuenta el nivel de acercamiento a la realidad que se desea estudiar, pues como menciona Partington (2002), el conocimiento previo del contexto y los contactos son provechosos a la hora de realizar el primer encuentro.

Inicialmente, en la presente investigación, se previó trabajar con tres casos; sin embargo, la dificultad para conseguir participantes de la tercera franquicia, Franquicia C, planteó la necesidad de excluirlo como caso de estudio, y utilizar de manera complementaria la información recolectada de esos trabajadores. El estudio se concentró entonces en la Franquicia A y la Franquicia B<sup>4</sup> y tuvo como unidad de observación los trabajadores y ex trabajadores de estas últimas franquicias.

El procedimiento de muestreo buscó alcanzar el punto de saturación en cada franquicia, estableciendo un umbral mínimo de diez entrevistados, incluyendo trabajadores y ex trabajadores. El universo de trabajadores en Lima Metropolitana fue superior a las 1000 personas en la Franquicia A y superior a los 3000 trabajadores en la Franquicia B (cifra aproximada calculada a partir de la data del número total de trabajadores de la Franquicia A, por falta de información de la Franquicia B). El muestreo siguió principalmente los criterios de accesibilidad y conveniencia, y en menor medida se recurrió al muestreo por bola de nieve. En cuanto a la elección de trabajadores y ex trabajadores, se inició contactando a amistades y conocidos (contactos directos), posteriormente se realizó un búsqueda por filtro en redes sociales, específicamente en noticias que muestran casos de explotación en distintas organizaciones. Luego se buscó y filtró, en redes, trabajadores de las franquicias estudiadas y se agregó y contactó a dichas personas. Cabe resaltar que parte importante de los entrevistados estaba interesado en contar sus experiencias y profundizar en las experiencias compartidas en redes sociales vinculadas a malas prácticas por parte del empleador, hecho que facilitó alcanzar el punto de saturación.

Los entrevistados fueron diferenciados en dos grupos según el puesto: plana gerencial y personal operativo. La plana gerencial está comprendida por gerentes de tienda y asistentes de gerencia, y el personal operativo, por trabajadores de las áreas de producción, servicio y atención al cliente. La muestra final fue de 31 personas, con la siguiente composición (el listado de entrevistados se aprecia en el Anexo 2):

---

<sup>4</sup> Los nombres de estas organizaciones se mantienen en forma confidencial debido a la naturaleza sensible del tema estudiado.

**Tabla 7: Distribución de trabajadores según el cargo**

	<b>Plana gerencial</b>	<b>Personal operativo</b>
Franquicia A	4	11
Franquicia B	3	9
Franquicia C	3	1

### **3. Técnicas de recolección de información**

La técnica principal de recolección de información fue la entrevista individual a profundidad, la cual se define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández et al., 2014, p. 418). En esa línea, se buscó desarrollar conversaciones en detalle con los entrevistados. El propósito de estas entrevistas fue, en el caso de la plana gerencial, conocer las políticas e instrumentos éticos de la franquicia con referencia a las relaciones de trabajo, y en el caso de los trabajadores y ex trabajadores, conocer las distintas prácticas sobre la retribución salarial, la jornada laboral y la carga de trabajo, así como los mecanismos que las generan.

El marco analítico presentado en el marco teórico fue operacionalizado en una matriz de consistencia con el detalle de las variables correspondientes (ver Anexo 3), la cual fue sometida a revisión de 2 docentes especialistas en ética.

El instrumento utilizado fue la guía de entrevista semiestructurada, un instrumento flexible que, a partir de una guía de preguntas, posibilita añadir o modificar las mismas de acuerdo con las necesidades del investigador y el curso de la conversación (Hernández et al. 2014). Esta guía incluye un conjunto de preguntas abiertas, para profundizar la perspectiva de los actores, así como un conjunto de preguntas cerradas, correspondientes a información puntual sobre las condiciones de trabajo. La guía de entrevista para la plana gerencial se encuentra en el Anexo 4 y la guía de entrevista para el personal operativo puede consultarse en el Anexo 5.

Complementariamente, se hizo un análisis documental de las políticas, códigos, reportes de sostenibilidad, memorias institucionales, y otros documentos que aborden cuestiones éticas conectadas con las relaciones de trabajo en las organizaciones. El propósito de este análisis fue comprender el discurso de las organizaciones sobre estos temas, para posteriormente contrastarlo con las perspectivas proporcionadas por los trabajadores y extrabajadores.

### **4. Trabajo de campo**

Se contactaron 92 personas, de las cuales se concretaron 31 entrevistas. Parte importante de las personas contactadas no respondieron a la comunicación planteada, mientras que la otra parte declinó participar en el estudio. Es posible que la naturaleza sensible del tema y la posibilidad de comprometer la posición de los trabajadores haya influido en la reticencia de muchos de ellos a participar en la investigación.

Las estrategias utilizadas para seleccionar a los participantes fueron la búsqueda de publicaciones en grupos afines, filtros, hashtags y etiquetas de diversos usuarios en las plataformas digitales de Facebook e Instagram. También se recurrió a contactos de nuestro entorno personal y profesional, así como a las recomendaciones de las personas ya entrevistadas. El trabajo de campo se realizó durante los meses de octubre y noviembre de 2020.

La coyuntura en la que se realizó el trabajo de campo no fue la más óptima debido a las preocupaciones generadas a raíz de la pandemia por Covid 19, lo cual dificultó la interacción directa con los participantes. Para evitar este efecto se hicieron las entrevistas en forma virtual.

La principal dificultad del proceso se presentó al intentar generar el primer contacto con las personas para que acepten participar de la investigación. Hubo una alta tasa de rechazo e incluso actitudes defensivas. De igual manera, resultó difícil conseguir información precisa sobre los Códigos de Ética y las Políticas de estas organizaciones, pues no están a disposición del público en general en los portales de estas organizaciones.

## **5. Técnicas de análisis**

El primer paso en el proceso de análisis implicó una revisión detallada de los diversos documentos de cada organización vinculados con su enfoque ético y sus políticas laborales, incluyendo los códigos de ética, reportes de sostenibilidad y memorias institucionales, entre otros. Este análisis buscó comprender en detalle la perspectiva de la organización respecto de los temas salariales, la jornada laboral y la carga de trabajo.

Seguidamente, toda la información recolectada en las entrevistas fue transcrita manteniendo la máxima fidelidad en el registro. Luego de ello se identificaron un conjunto de códigos teóricos con base en la literatura consultada, los cuales fueron complementados con los códigos que emergieron espontáneamente de los testimonios de los participantes.

A continuación se desarrolló el procedimiento de codificación, tanto de los documentos como de las entrevistas transcritas, usando el software de análisis Atlas.ti. Conviene precisar que se hizo un doble proceso de codificación para evitar sesgos en la interpretación, y en los casos de discordancias se precisó la codificación en forma conjunta. En el caso de la Franquicia A se codificaron once entrevistas y cuatro documentos sobre la organización, mientras que en el caso de la Franquicia B se codificaron quince entrevistas y cinco documentos. No se consideraron dos entrevistas de la Franquicia A debido a que los trabajadores habían trabajado en la organización hace más de 10 años.

Durante el procedimiento de codificación, el análisis de las 39 variables implicó la asignación de 108 códigos. Una versión simplificada del reporte de códigos se aprecia en el Anexo 6.

A lo largo del capítulo de análisis, se optó por reportar de manera conjunta las prácticas y los respectivos mecanismos que las reproducen, a fin de facilitar su comprensión. Las categorías de respuesta consideradas fueron descritas teniendo en cuenta el nivel de incidencia reportado por los entrevistados. Es decir, las prácticas y mecanismos más recurrentes son reportados antes que aquellos con menor frecuencia. En esa línea, en cada caso se menciona el número de entrevistados que refirieron la variable correspondiente

respecto del total de entrevistados que proporcionaron información al respecto. Finalmente, los contrastes hallados entre ambas franquicias se abordan en el análisis de cada variable.

## **6. Ética de la investigación**

El Informe Belmont (1979) plantea los principios éticos bajo los cuales toda investigación humana debería regirse, incluyendo el respeto por las personas, la beneficencia y la justicia. El reglamento del Comité de Ética de la Investigación (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]; 2016) incluye estos tres principios, a los cuales agrega los de responsabilidad e integridad científica.

El primer principio a considerar es el respeto por las personas, fundamentalmente con relación al consentimiento voluntario e informado respecto del rol del participante en la investigación (PUCP, 2016). En esa línea, los protocolos de consentimiento informado especifican el propósito del estudio, su carácter voluntario y la posibilidad de retiro del participante en cualquier momento. El segundo principio considerado fue la beneficencia y no maleficencia. Este consiste en garantizar que el estudio no genere efectos adversos para el participante e informarle sobre los riesgos correspondientes, a la par de informarle los beneficios que pueden resultar de la investigación. Al respecto, se informó que este estudio no conlleva efectos negativos y se resaltaron los aportes al conocimiento que se busca generar. La justicia es el tercer principio ético considerado. Hace referencia al trato igualitario de los participantes, evitar las prácticas injustas y brindar el acceso a los resultados de la investigación. Al respecto, se planteó informar a los participantes sobre los resultados, una vez que concluya la investigación. El cuarto principio considerado es la responsabilidad. En este sentido, se reportó la filiación institucional de las investigadoras y se mencionó quién supervisa el desarrollo de la tesis. El quinto principio considerado fue la integridad científica. Al respecto, el protocolo especifica el carácter confidencial del estudio y el almacenamiento seguro de la información obtenida.

Los protocolos fueron elaborados de acuerdo con los modelos planteados por la Oficina de Ética e Integridad Científica (OETIIC) de la universidad.

Finalmente, se ha verificado un adecuado uso y citado de las fuentes consultadas, para lo cual se ha realizado también la verificación pertinente con el software Turnitin.



## CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo consta de cinco partes. La primera parte hará una descripción de las dos franquicias bajo estudio: Franquicia A y Franquicia B. Las tres partes siguientes abordan sucesivamente los problemas y mecanismos de explotación en las tres dimensiones antes indicadas y el discurso de la plana gerencial. En ese sentido, primero se aborda lo referido a la retribución salarial insuficiente, luego lo concerniente a las afectaciones de la jornada laboral, y finalmente lo relacionado con la sobrecarga de trabajo. Por último, en la quinta parte se plantea un contraste entre los discursos de la plana gerencial.

### 1. Descripción de los casos

A continuación se describen las políticas de gestión ética, con particular atención a las relaciones de trabajo, en las dos franquicias analizadas.

#### 1.1 Franquicia A<sup>5</sup>

En la Franquicia A, en cuanto a las políticas éticas, en la página web de la casa matriz se señala que dicha franquicia busca alcanzar parámetros significativos de igualdad y honestidad (Matriz A, sf.). En esta franquicia se enfatiza que la totalidad de empleados en el mundo deben ser tratados en forma respetuosa, digna y justa. Se menciona también, en cuanto al respeto de los derechos humanos y el cumplimiento de las leyes, que la franquicia apoya los derechos humanos fundamentales y prohíbe cualquier forma de castigo físico y el abuso. Se indica que la franquicia se adhiere a las leyes del mercado en el que se posiciona. También se expresa que no se toleran conductas que degradan a otras personas, ni se respalda un ambiente de trabajo hostil, ofensivo o abusivo (Matriz A, sf.).

La Matriz A plantea tres formas mediante las cuales los trabajadores pueden comunicar problemas de índole ética. La primera es que, cuando el trabajador cree que se ha infringido alguna norma legal o ética, debe consultar primero con el Departamento Legal o con el Área de Control. Si sucede otro evento cuestionable, el trabajador debe hablar con su supervisor directo, algún miembro de la Gerencia, el área de Recursos Humanos o el Área de Control. Por último, puede comunicarse con el canal ético disponible, el cual es anónimo. Todas estas comunicaciones estarán protegidas de cualquier represalia (Matriz de la Franquicia A, sf.). Conviene precisar que a pesar de que se reporta que estas normas son entregadas a cada trabajador, los entrevistados no tenían conocimiento de las distintas formas de comunicar los problemas, y quienes sí tenían cierto conocimiento al respecto mencionaron únicamente la comunicación con los supervisores.

En términos generales, los lineamientos y políticas organizacionales sobre las relaciones de trabajo son superficiales. debido a que como se explica líneas arriba, la información en estas es general y no se profundiza en los derechos de los trabajadores, solo se abordan temas comunes como acoso o violencia.

La Tabla 8 resume algunos aspectos básicos de las relaciones de trabajo en la Franquicia A vinculadas a las tres dimensiones en las cuales se enfoca esta investigación:

---

<sup>5</sup> Los datos proporcionados sobre la empresa son referenciales a fin de mantener la confidencialidad.

**Tabla 8: Resumen Franquicia A según dimensiones**

Dimensión	Franquicia A
Salario	Prohibido recibir propinas (Matriz A, s.f.) El rango de sueldos de operarios <i>part time</i> , quienes trabajan por horas, es de s/ 250 - 450. Mientras que los <i>full time</i> tienen horario definido y su rango salarial es de s/ 800 - 930.
Jornada laboral	La jornada laboral de los operarios <i>part time</i> antes de la pandemia era de cuatro horas, pero actualmente no llegan a cumplir las cuatro horas. En el caso de los <i>full time</i> cumplen 8:45 horas. Es decir tienen 45 horas de refrigerio. Cabe resaltar que los <i>part time</i> cuentan con horarios flexibles, los cuales son atractivos para los trabajadores jóvenes. Los trabajadores realizan horas extras.
Sobrecarga de trabajo	La franquicia maneja políticas de acoso y abuso, sea sexual o de otro tipo. Además se afirma la búsqueda de un entorno saludable y seguro para sus colaboradores (Matriz A, sf.) En cuanto a los protocolos, se identificaron los de lenguaje corporal y verbal, apariencia física, tiempos y servicio.

## 1.2 Franquicia B<sup>6</sup>

En el código de conducta de la Franquicia B se menciona que una de sus políticas es desarrollar sus actividades con honestidad y en forma abierta y transparente. En cuanto a las condiciones de trabajo se señala la igualdad en el empleo basada en el reconocimiento de la dignidad y el respeto al trabajador, así como la pluralidad cultural, la equidad de género, y las condiciones adecuadas de seguridad y salud.

En cuanto a los principios éticos, estos incluyen la honestidad, el cumplimiento de los compromisos y dar lo mejor de uno mismo (Matriz B, 2020).

El código ético global de la Marca B tiene información sobre el compromiso que tiene la franquicia con los empleados. En este documento se menciona que a pesar de que ese código no se aplica directamente a sus franquiciados, se espera que estos lo tomen como base para aplicar sus propias normas que garanticen la integridad en sus operaciones (2019). En ese sentido, el contenido de este código se tomará como referencia, pues no se ha identificado uno específico para la franquicia en Perú.

Con respecto a las prácticas laborales justas, se menciona que los franquiciados deben cumplir con las leyes laborales de cada país, en particular con la legislación sobre acuerdos colectivos, inmigración, remuneraciones y jornadas de trabajo, entre otros (Marca B, 2019). Adicionalmente, se abordan también los temas de salud y seguridad del trabajador, empleado, confidencialidad y corrupción, entre otros. También se hace referencia a la importancia de garantizar condiciones seguras y evitar el uso de sustancias ilegales (Marca B, 2019).

---

<sup>6</sup> Los datos proporcionados sobre la empresa son referenciales a fin de mantener la confidencialidad.

El mismo código enfatiza un trato digno y respetuoso hacia el personal, en un contexto equitativo que involucra a trabajadores de diferentes procedencias y condiciones (Matriz B, 2018). Adicionalmente, se resalta la lucha contra la discriminación, el acoso laboral y el abuso (Marca B, 2019). También se menciona la búsqueda de oportunidades de desarrollo personal para los trabajadores (Franquicia B, s.f).

El código ético de la Matriz B muestra además que las denuncias o incumplimientos se pueden reportar de manera personal a un jefe directo, a la gerencia de recursos humanos, al oficial de cumplimiento o mediante comunicación (*email* o el canal ético en el portal web). Las denuncias son anónimas y están diferenciadas según los stakeholders.

Cabe resaltar que los trabajadores *full time* suelen ser los que tienen mayor dominio de todas las tareas y el funcionamiento de los locales, por lo que posteriormente ocupan puestos de gerentes, entrenadores o asistentes. Conviene indicar que un trabajador mencionó que se firma el contrato de manera virtual pero que no se les permite descargarlo, es decir, el trabajador solo visualiza el contrato al momento de firmarlo pero no recibe una copia del mismo.

En cuanto a las pautas mencionadas en los contratos de la Franquicia B, como menciona un entrevistado, los trabajadores deben cumplir con los requerimientos que solicite el gerente (BT11, comunicación directa, 11 de noviembre del 2020). Sin embargo, no se menciona explícitamente el tema de la limpieza. Según señala el entrevistado BT7, en la mayoría de casos, las personas contratadas para los puestos de servicio son mujeres, mientras que para los puestos de producción el 90% son hombres (comunicación personal, 13 de noviembre de 2020). Los trabajadores asumen que esto se da por la carga laboral que demanda la producción, puesto que implica recibir a los proveedores, cocinar, lavar, cargar mucho peso, entre otras actividades que implica más esfuerzo y exposición a peligros. En cambio, las tareas de servicio son empacar, atender el *delivery* y ocuparse de la caja. Todos los trabajadores de nivel operativo se encargan de la limpieza del local.

Finalmente, debido al contexto de la pandemia, muchos trabajadores han renunciado. Algunos trabajadores comentaron que la franquicia los condicionó diciéndoles lo siguiente: "es preferible que renuncies porque si vas a seguir trabajando vas a tener que devolver las horas que te hemos pagado durante la cuarentena" (BG2, comunicación directa, 19 de noviembre del 2020).

En términos generales, los lineamientos y políticas organizacionales de la Franquicia B, referidos a las relaciones de trabajo, son superficiales, debido a que la información expuesta es general y se limita a tópicos como la discriminación, el acoso y la violencia en el ámbito de trabajo.

La Tabla 9 resume aspectos básicos de la Franquicia B sobre las tres dimensiones abordadas en esta investigación:

**Tabla 9: Resumen Franquicia B según dimensiones**

Dimensión	Franquicia B
Salario	El rango de sueldos de operarios <i>part time</i> , quienes trabajan por horas, es de s/ 350 - 480. Mientras que los <i>full time</i> tienen horario definido y su rango salarial es de s/ 850 - 1250. Cabe resaltar que los sueldos varían por categoría de restaurantes según el nivel de ventas.
Jornada laboral	La jornada laboral de los operarios <i>part time</i> es de 3:50 horas. En el caso de los <i>full time</i> cumplen 8:00 horas. La jornada de trabajo no considera la hora de almuerzo, por lo que solo se les brinda periodos de 10 a 15 minutos para almorzar, pues de lo contrario debían quedarse más tiempo para recuperar el tiempo tomado. Cabe resaltar que los <i>part time</i> cuentan con horarios flexibles, los cuales son atractivos para los trabajadores jóvenes. Los trabajadores realizan horas extra
Sobrecarga de trabajo	La franquicia maneja políticas contra el hostigamiento, intimidación o abuso, ya sea sexual o de otro tipo como amenazas o violencia física. En cuanto a los protocolos, se identificaron los de lenguaje corporal y verbal, de tiempos y de servicio.

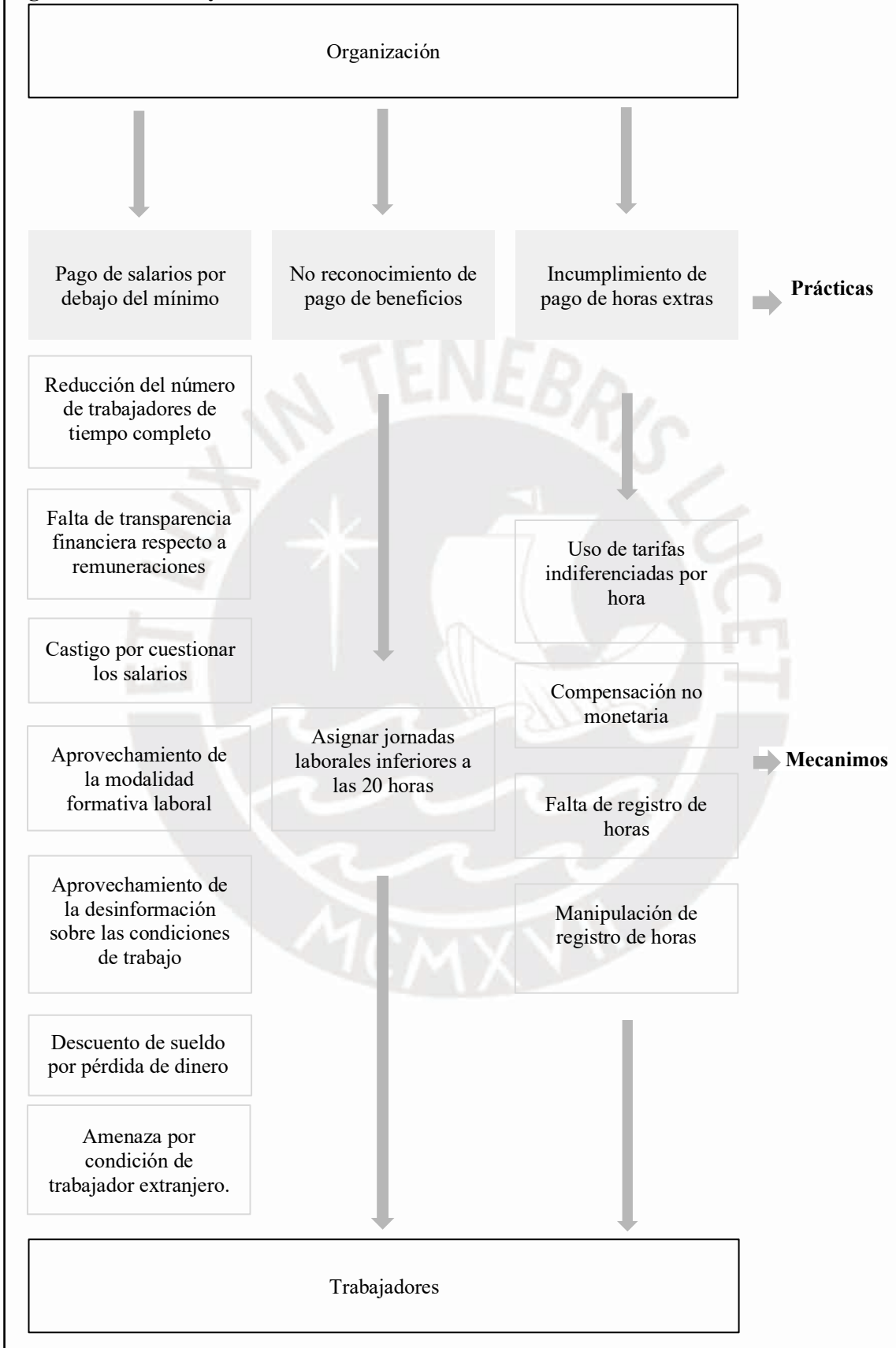
## 2. Análisis de dimensiones de explotación laboral

A continuación se pasará al análisis de las tres dimensiones investigadas, tanto a nivel de las prácticas antiéticas identificadas como de los mecanismos que las generan.

### 2.1 Retribución salarial insuficiente

La primera dimensión corresponde a la retribución salarial insuficiente. Se indagaron tres variables: pago de salarios por debajo del mínimo, falta de reconocimiento de beneficios laborales e incumplimiento del pago de horas extras. Cada una de estas prácticas se reproduce mediante distintos mecanismos, tal como se aprecia en el figura 5.

**Figura 5: Prácticas y mecanismos de la dimensión retribución salarial insuficiente**



### Compensaciones por debajo del mínimo

La primera variable, pagos por debajo de mínimo, hace referencia a las compensaciones económicas de los trabajadores, lo cual incluye la remuneración y los bonos adicionales. Se consultó por la situación en ambas modalidades: *full time* y *part time*. En la primera modalidad, la mayoría de los entrevistados (n=11/19) afirmó recibir la remuneración mínima vital, varios (n=4/19) indicaron recibir una remuneración ligeramente mayor al mínimo, pero algunos (n=2/19) indicaron recibir menos de ese monto<sup>7</sup>. En el caso de los trabajadores *part time*, la mayoría indicó recibir un salario inferior al mínimo (n = 13/19), pocos (n=3/19) el sueldo mínimo, y uno un salario mayor a ese umbral (n=1/19). Cabe resaltar que en ambas franquicias los trabajadores *full time* gozan de sueldo fijo y los *part time* tienen un sueldo variable de acuerdo a las horas trabajadas.

De manera más específica, en la Franquicia B las remuneraciones de los trabajadores *full time* se asignan dependiendo del nivel de ventas del local, en un rango que va de s/ 1200-1250 en locales de nivel 0 (los de mayores ventas) a s/ 1000-980 en locales de nivel 4 (los de menores ventas), señaló el entrenador BG2 (comunicación personal, 19 de noviembre de 2020). Sin embargo el rango de sueldos reportado por los entrevistados de la plana operativa fue para *full time* de s/ 850-1250 y *part time* de s/ 350-480. En el caso de la Franquicia A el entrevistado AT8 mencionó que el sueldo mínimo de un *part time* era de s/ 425 si se cumplía con las 24 horas semanales, pero si no, podía bordear los s/ 300 (comunicación personal, 18 de noviembre de 2020). El rango de sueldos reportado por los entrevistados fue para *full time* de s/ 800-930 y *part time* de s/ 250-450.

Respecto a los bonos, en la Franquicia A estos se dan como recompensa o incentivo por motivos como asistencia perfecta o cumplimiento de metas, y equivalen a s/ 100 para trabajadores *full time* y s/ 50 para trabajadores *part time*. Del mismo modo, en la Franquicia B los bonos se asignan por cumplimiento de metas, como por ejemplo alcanzar un nivel determinado de ventas por tienda u obtener un puntaje alto en las encuestas a los clientes, y se asignan en montos similares a los de la Franquicia A. Ahora bien, a diferencia de los trabajadores *part time* y *full time*, en la Franquicia A los gerentes tienen bonos de hasta el 50% de su sueldo si logran cumplir con el 100% de los indicadores de productividad, ventas y nivel de merma. En la Franquicia B los gerentes también pueden duplicar sus sueldos mensuales por el cumplimiento de los indicadores de excelencia. Cabe indicar que debido a la situación de la pandemia estos bonos han sido temporalmente suspendidos en las franquicias de la Franquicia B.

Cuando se preguntó a los entrevistados si el monto de las remuneraciones iba acorde al mercado, la mayoría respondió estar de acuerdo (n=12/19), pero un número importante (n=7/19) opinó lo contrario. Adicionalmente, al preguntar si consideraban que el pago que recibían era suficiente para cubrir sus

---

<sup>7</sup> Como se indicó anteriormente, en cada variable se reporta el número de entrevistados correspondientes a cada categoría de respuesta así como el número de entrevistados que dieron información precisa sobre esa variable. En ese sentido, “n = 11/19” significa que de los 19 entrevistados que respondieron esta variable, esta categoría de respuesta en particular fue mencionada por 11 personas.

necesidades básicas, hubo un nivel de respuesta similar entre quienes contestaron afirmativa y negativamente (n=9/19 y n=10/19, respectivamente).

Se identificaron siete mecanismos que generan el pago por debajo del mínimo en las organizaciones estudiadas: reducción del número de trabajadores de tiempo completo para reducir gastos fijos, falta de transparencia financiera respecto de las remuneraciones de los trabajadores y la plana gerencial, castigo por cuestionar los salarios, aprovechamiento de la modalidad formativa laboral, aprovechamiento de la desinformación sobre las condiciones de trabajo, descuento de sueldo por pérdida de dinero y trato diferenciado por condición de trabajador extranjero.

El primer mecanismo implica la reducción del número de trabajadores a tiempo completo para disminuir sus gastos fijos. Un número importante de los entrevistados (n=8/12) respondieron que consideraban que la franquicia tenía muchos trabajadores *part time* para no tenerlos como *full time*. Esto guarda relación con la afluencia de los comensales, de modo que en las horas pico tienen menos trabajadores *full time* y más *part time* para adecuarse a la demanda. Algunos entrevistados añadieron que las tiendas tienen un límite de trabajadores a tiempo completo, y que una vez alcanzado ese número el resto de trabajadores debía trabajar medio tiempo. El entrevistado BT9 comentó que esa distribución busca un ahorro en el pago de sueldos y beneficios laborales: “el asistente [administrativo] me comentó que la franquicia prefiere [eso] porque [a] los *full time* sí les tienes que dar todo completo: seguro [médico], y si se van, su liquidación completa. [...] Pero en el caso de los *part time*, no” (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). Otro entrevistado indicó que los gerentes de las tiendas usan como argumento frecuente (con referencia al periodo anterior a la pandemia) que la franquicia no está pasando por buenos momentos, que no cuenta con el debido presupuesto y que deben ahorrar recursos económicos (AT1, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020).

Se identificó un segundo mecanismo relacionado con la falta de transparencia financiera respecto de las remuneraciones de los trabajadores y la plana gerencial. Uno de los hallazgos importantes es la heterogeneidad de los salarios. Como comentó el entrevistado AT9, los salarios *part time* eran bastante variables y los trabajadores desconocían el motivo de esas diferencias (comunicación personal, 23 de noviembre del 2020). Estos salarios son pagados de manera quincenal y los montos pueden variar entre s/120 y s/300. Algunos trabajadores señalan que, respecto de los turnos nocturnos, sabían que tienen un valor superior, pero cuando preguntaban por el detalle, no obtenían una respuesta clara. Respecto de los sueldos de la plana gerencial, casi todos los entrevistados (n=13/15) indicaron que desconocían esos montos. Esto dificulta que los trabajadores puedan hacer contrastes entre las remuneraciones de los diferentes puestos, y eventualmente solicitar mejoras salariales.

El tercer mecanismo encontrado se refiere a castigos por cuestionar los bajos salarios. Se indagaron las consecuencias a las que se ve expuesto un trabajador si hace alguna consulta o reclamo sobre su remuneración u otros beneficios laborales. Uno de los entrevistados comentó que en una ocasión solicitó al área de recursos humanos el detalle de sus boletas, pues había recibido un salario inferior al que le correspondía durante dos meses seguidos, debido a varios descuentos efectuados. El efecto fue recibir un memorándum debido al “escándalo” que había efectuado (BT9, comunicación personal, 16 de noviembre

de 2020). Varios otros trabajadores señalaron que muchas veces no consultan estos temas para evitar situaciones vergonzosas o porque las respuestas son muy vagas.

Se indagó el cuarto mecanismo relacionado con el aprovechamiento de la modalidad formativa laboral, es decir, tomar ventaja del período de formación inicial de un trabajador para no remunerar las horas contabilizadas como capacitación. Del total de personas entrevistadas, la gran mayoría (n=16/25) afirmó que en la franquicia se aplica un período de formación inicial, y algunos (n=3/25) manifestaron que ese período no fue remunerado. Se comentó además que, durante este período, se les solicita trabajar más tiempo del pactado, argumentando que deben aprender y ser más rápidos en sus tareas, a lo que se suma el entrenamiento en limpieza (BT9, comunicación personal, 16 de noviembre). Este período de prueba puede durar entre una semana y tres meses. En este periodo los trabajadores se sienten además presionados a cumplir las tareas extra que se les solicita por temor a no ser contratados finalmente (BT11, comunicación personal, 11 de noviembre).

El aprovechamiento de la desinformación sobre las condiciones de trabajo es el quinto mecanismo reportado en estas franquicias. Esto se refiere a casos en los que los trabajadores desconocen cuáles son sus derechos laborales y qué beneficios deben recibir, lo cual les impide reclamar situaciones en que no se respeta ese marco normativo, y por ende facilita que los empleadores mantengan esas prácticas. Algunos entrevistados señalaron que ese desconocimiento se debía a que se trataba de su primer trabajo y a que eran muy jóvenes. Uno de ellos comentó: “Fue mi época de inocencia y después me di cuenta [...] Todos son jóvenes como [de] 18 a máximo 22 años, que aún no conocen todo el tema legal, y [además] ahí no existe [...] sindicato” (BT3, comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

El descuento en el sueldo fue un mecanismo identificado adicional a los planteados en la literatura consultada. Esto se refiere a descuentos por pérdida de dinero, los cuales se aplican sobre todo a las personas que ocupan el puesto de cajeros. Este accionar refleja el mal uso del control gerencial al extraer los faltantes de los sueldos de los trabajadores. Un entrevistado explicó lo siguiente: “Generalmente, al menos a las [trabajadoras] de caja, siempre nos descontaban algo porque supuestamente siempre se nos perdía algo. Por eso teníamos que estar siempre muy atentas cuando cerrábamos la caja, contar nosotras mismas, no dejar que nadie más lo cuente, para decir: 'estoy dejando tal cantidad [...] así que por favor no quiero que al final de mes me vengan con que hay un descuento'” (AT5, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

Finalmente, algunas organizaciones incurren en un trato diferenciado por condición de trabajador extranjero. Conviene precisar que solo algunos entrevistados reportaron haber trabajado con extranjeros. De ellos, la mayoría (n=4/5) comentó que no percibían un trato diferenciado hacia estos trabajadores, excepto un caso que reportó el uso de la condición de extranjería para pagar montos salariales menores o evitar pagar beneficios laborales: “yo le hice [a un compañero de trabajo] la pregunta directa [...] de que si eres extranjero siempre se le paga menos, y me dijo que sí, casi unos 200 soles menos [...] pero no me dio la cifra” (BT11, comunicación personal, 11 de noviembre de 2020).

#### **Falta de reconocimiento de beneficios laborales**

La segunda variable analizada con relación a la retribución salarial injusta es la falta de reconocimiento de los beneficios laborales, es decir de beneficios como la CTS, las gratificaciones, la prima de vacaciones y el seguro de salud. Se encontró que los trabajadores *full time* en ambas franquicias reciben todos los



beneficios mencionados. Los trabajadores *part time* de la Franquicia A también los reciben si tienen jornadas de 24 horas semanales, pero los de la Franquicia B no, pues sus jornadas no llegan a las 20 horas.

Se identificó un mecanismo en estas organizaciones que posibilita que no se reconozca el pago de estos beneficios. Este consiste en asignar jornadas laborales inferiores a las 20 horas semanales. La legislación indica que en este caso el trabajador no goza de los beneficios laborales, puesto que un trabajador a tiempo parcial al que se le reconocen beneficios debe cumplir con 20 horas a más (MINTRA, 2012). En el caso de la Franquicia A, una trabajadora comentó que la jornada laboral *part time* disminuyó de 24 a 19 horas debido a que la franquicia no tiene presupuesto para pagar los beneficios laborales a sus trabajadores. Ella mencionó que esto se dio a partir de situaciones fortuitas (AT1, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). En la Franquicia B, los trabajadores afirmaron que su jornada laboral era de 19 horas con 50 minutos aproximadamente, es decir que se asignan jornadas inferiores pero muy cercanas al límite a partir del cual tendrían que costear lo que exige la ley.

### **Incumplimiento del pago de horas extras**

La tercera variable a analizar es el incumplimiento de pago de horas extras. Se buscó conocer si las horas extras trabajadas no eran debidamente remuneradas. Cuando se preguntó si en algún momento habían trabajado horas extras, todos los entrevistados (n=14/14) respondieron positivamente. Cuando se consultó si habían recibido un pago a cambio, la mayoría (n=11/16) afirmó no haber sido compensados por ese tiempo. Como se ha mencionado anteriormente, cada tienda funciona de manera independiente de acuerdo con la gestión de cada gerente de tienda. Un ex asistente de gerencia de la Franquicia A mencionó que el pago de horas extras depende finalmente de quien dirige la tienda, quien puede decidir pagarlas o no (AG2, comunicación personal, 14 de noviembre de 2020). En ciertos locales, los trabajadores tenían conocimiento de que aunque se quedaran de dos a tres horas extra a su jornada, este tiempo no era compensado, tal como lo comentaron los trabajadores BT3 y BT5 (comunicación personal, 18 y 10 de noviembre de 2020 respectivamente).

Se encontraron cuatro mecanismos que generan el incumplimiento del pago de horas extra: el uso de tarifas indiferenciadas por hora, la compensación no monetaria, la falta de registro de horas y la manipulación de este registro.

El primer mecanismo reportado es el uso de tarifas indiferenciadas por hora. Las horas se clasifican en ordinarias, extra y nocturnas. Al respecto, se buscó determinar si existe una diferencia en el valor de la hora remunerada. Cuando se consultó si el pago por hora extra u hora nocturna era mayor al de una hora ordinaria, la mayoría de los entrevistados (n=8/12) indicó que sí había diferencia entre las tarifas. Sin embargo, el trabajador BT11 comentó que si bien se había mencionado que el valor de la hora nocturna era un 30% adicional y que eran contabilizadas después de las 10:00 pm, las boletas demostraban lo contrario (comunicación personal, 11 de noviembre de 2020). Ocurría algo igual con el pago de horas extras. Esta situación fue confirmada por la gerente de turno AG1, quien aseguró que el pago de horas extra era igual al pago de la jornada habitual, es decir de las horas ordinarias (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020).

Otro mecanismo identificado es la compensación no monetaria. Esto se refiere al pago de horas extras mediante modalidades distintas de la compensación económica. Dentro de estas modalidades está el pago

con comida, con intercambio de horas y con reconocimiento social. El pago con comida es más frecuente en los trabajadores *part time*, pues estos no deben realizar horas extras ya que eso desnaturaliza su contrato, conforme lo indicó en una entrevista periodística Victor Zavala, ex gerente del Centro Legal de la Cámara de Comercio de Lima (RPP, 2017). Sobre este punto, el ex trabajador AT9 comentó: “yo era *part time* así que legalmente no me tienen por qué dar horas extras. [...] Con lo que te recompensaban era con comida; te podías llevar la comida que tú quisieras para ti o para tu familia. [...] Era concordante [...] si te quedabas una hora te llevabas un helado mediano, si te quedabas tres horas te podías llevar todo un combo o todo lo que sobrara del día” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Los ex trabajadores AT3 y AT5 manifestaron haber recibido a cambio de su trabajo hamburguesas, helados, batidos de milkshake, entre otros, aunque señalan que es una decisión particular aceptar o no eso (comunicación personal, 7 y 8 de noviembre de 2020).

Otra de las modalidades de pago no monetario es el intercambio de horas de trabajo. Esta consiste en descontar el número de horas extras trabajadas de las siguientes jornadas o acumular cierto número de horas extras para descansar más días. Varios extrabajadores de ambas franquicias confirmaron esa modalidad. El ex gerente de turno AG3 comentó: “Hay veces que el operario se quedaba un rato más, un día y así varios días [...] y a veces se [acumulaban] 27 o 28 horas y [se le] tenía que decir que la siguiente semana [...] un día no venga, para esas horas compensarlas” (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020). De este modo, el valor de las horas extras y horas nocturnas se hacen equivalentes al valor de la hora ordinaria. El ex trabajador BT12 señaló que estas propuestas venían directamente de parte de la plana gerencial: “Te decían ‘¿oye puedes apoyar en tal horario? Y te cambio otro día en el que trabajabas’” (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020).

El pago de horas extras con reconocimiento social es otra modalidad de pago no monetario. Esto implica recompensar el buen “desempeño” y “compromiso” de aceptar trabajar horas extras. El entrevistado AT5 ilustró esa situación: “Yo tenía un amigo que prácticamente sí lo explotaban, y a él sí le decían ‘ven antes, ven después’, y [...] él no decía nada. [...] Le decían ‘ya, ¡vas a hacer el [trabajador] del mes!’”. Pero no hay una mayor recompensa por ello [...] simplemente era un papel impreso a última hora y esa era tu recompensa, porque no le pagaban extra, no le reconocían nada”. Otras modalidades mencionadas fueron el cambio de horas extras por faltas, que consiste en reemplazar aquellas horas que no fueron trabajadas por motivo de ausencia con las horas extras trabajadas, y las horas de deuda por motivo de la cuarentena, que hace referencia al cobro de las horas pagadas no trabajadas sin distinción del tipo de hora.

El tercer mecanismo mediante el cual se incumple el pago del tiempo extra trabajado corresponde a la falta de registro de las horas. Se consultó si los trabajadores han dejado de percibir el pago de horas extras por motivo de la falta de registro de la hora de entrada o salida. En este punto, todos los entrevistados (n=18/18) afirmaron tener que marcar sus ingresos y salidas por medio del uso de huella digital, fichas, registro mediante pantalla, marcado de tarjeta, marcación con código o registro con su Documento Nacional de Identidad (DNI). Sin embargo, el ex trabajador BT9 hizo hincapié en que solo marcaban el horario de entrada pues el de salida no era válido cuando se realizaban horas extras, debido a que los gerentes no lo tomaban en cuenta y registraban el horario de salida regular (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). Cuando se consultó si alguna vez habían dejado de percibir el pago de horas extras por falta de

registro, un número importante de los entrevistados (n=6/18) respondió de manera afirmativa. Se comentó que en caso de que no se paguen las horas extra, el reclamo sólo podía ser válido si existía algún registro físico elaborado por el trabajador, pues de lo contrario eran descontadas (BT10, comunicación personal, 11 de noviembre de 2020). Esto deja la carga de la prueba en manos de los trabajadores. Además, como comentó el entrenador master BG2, muchas veces el problema de la falta de registros es por desperfectos del sistema, y ante estos casos los gerentes suelen atribuir la culpa a los trabajadores por hacer mal el registro (comunicación personal, 19 de noviembre de 2020).

La manipulación del registro de horas es un mecanismo adicional reportado en las organizaciones estudiadas. Esto implica la alteración del registro de horas extras en el sistema por la plana gerencial para beneficiarse por los bonos por desempeño correspondientes. Se encontraron tres modalidades: modificación del registro de horarios, presión de gerentes y supervisores, y la marcación de entrada y salida efectuada por la plana gerencial.

En cuanto a la modificación del registro de horarios, al finalizar el día, los asistentes de gerencia son los encargados de verificar y enviar al área de Recursos Humanos el registro de entradas y salidas de los trabajadores, para que estas sean contabilizadas y proceder con los pagos de las boletas correspondientes. Sin embargo, este proceso no es transparente, conforme lo señala el ex trabajador BT3: “Ellos en la noche lo modifican. Un ejemplo, en el caso de que uno viene en la mañana, que le tocaba de 9:00 am a 5:00 pm, y por x motivos puso su huella a las 6:00 pm, lo que ellos hacían en las noches, [...] el asistente de gerencia o el que estaba, es que modificaba la salida. En vez de que se vea a las 6:00 pm te lo ponía a las 5:00 pm y [...] enviaba la ficha del día, y se veía que todos habían salido puntual. Es como que no se pagaba lo que te quedabas; lo modificaban antes de que se envíe” (comunicación personal, 18 de noviembre de 2020). Esta información fue reiterada por el ex asistente de gerencia BG4. Este comentó que a veces los asistentes gerenciales manipulan y disminuyen las horas marcadas en el registro para que cuadren con la jornada ordinaria correspondiente, a pedido del gerente de tienda, con el objetivo de cumplir al 100% los indicadores y hacerse acreedores a los bonos por cumplimiento de metas (comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

Otra modalidad de manipulación del registro de horas atañe a la presión ejercida por la plana gerencial, quienes obligan a los trabajadores a marcar la salida a cierta hora a pesar de continuar trabajando tiempo después: “Te decían: ‘Por favor marca de una vez’. [Y cuando uno respondía] ‘pero no, pero todavía no he terminado’, [te insistía] ‘pero marca, pues’. Sí me ha pasado que me han hecho que marque a una hora [que] no era mi salida [...] A veces uno por no querer perder el trabajo tiene que hacer caso nomás”, nos comenta el ex asistente de gerencia BG4 sobre su situación cuando era trabajador *full time* (comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

La marcación de entradas o salidas de trabajadores directamente efectuada por la plana gerencial, y no por el propio trabajador, es otra modalidad. Así lo comentó el entrevistado AT5: “Me acuerdo también otra vez [se ríe] que me hicieron quedar una hora, y yo [...] fui al área donde están las tarjetas y quise marcar [...] “No, no, no marques. Yo ya te lo marqué”, me dijo el administrador. Entonces él ya me había marcado [...] mi respectivo horario de salida, supuestamente, pero [...] me habían dejado trabajando tipo una hora más” (comunicación personal, 8 de noviembre de 2020). Del mismo modo, el ex trabajador AT8 indicó que

inclusive optó por llevar un registro personal de sus horarios de entrada y salida para cerciorarse de que el pago de las boletas sea consecuente con las horas trabajadas, pues mencionó que cada hora equivale a s/ 4 ó s/ 5, lo que acumulado por mes representa un monto significativo (comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

El siguiente cuadro resume sintetiza los hallazgos centrales sobre las tres prácticas vinculadas a una retribución salarial insuficiente y los mecanismos respectivos:

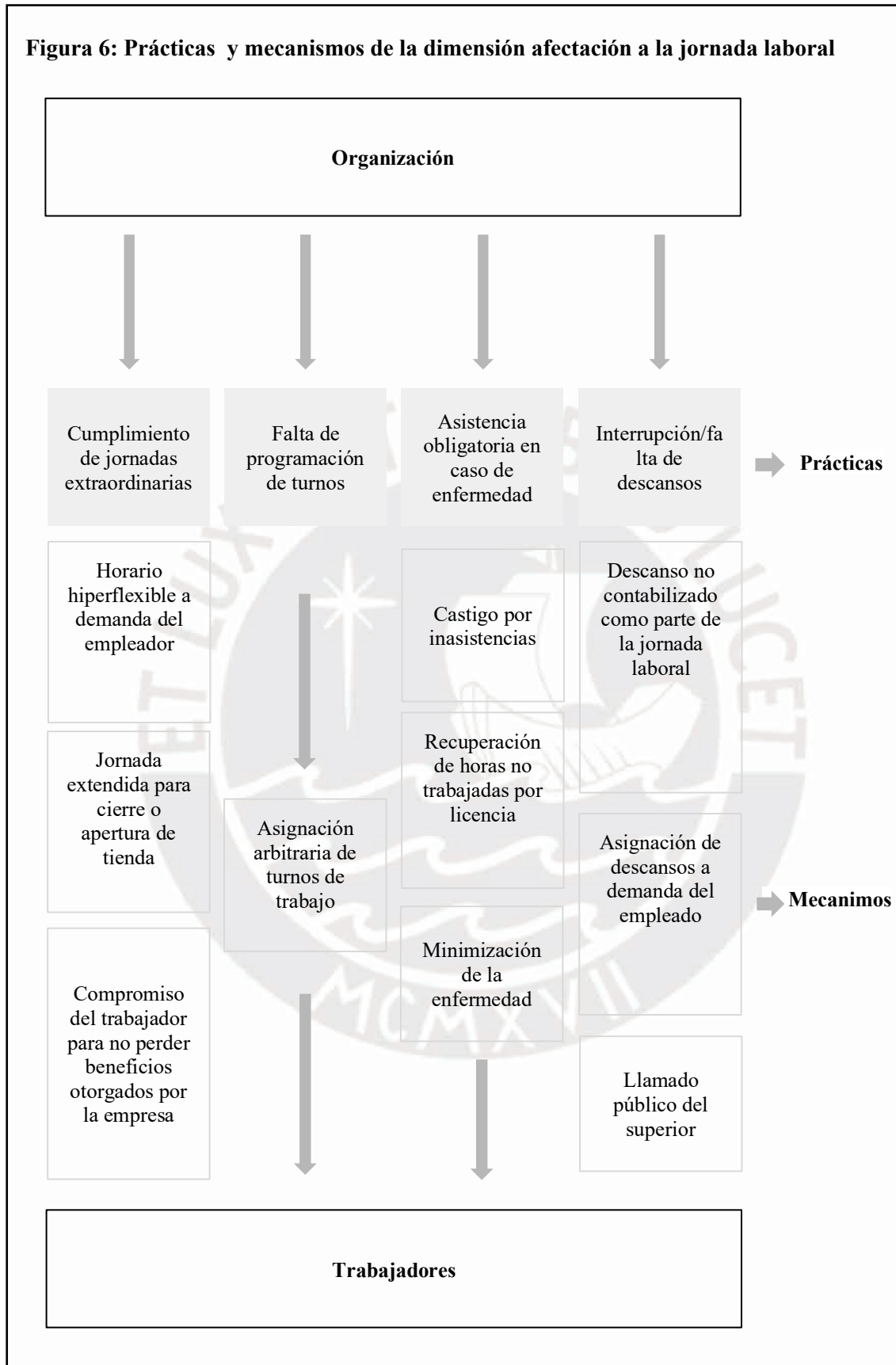
**Tabla 10: Hallazgos de la dimensión retribución salarial insuficiente**

Prácticas de explotación	Hallazgo	Mecanismos de explotación
Salario por debajo del mínimo	La mayoría de trabajadores <i>part time</i> reciben un pago inferior a la mitad del salario mínimo. Falta de regularización de contratos	Se contrata más personal <i>part time</i> que <i>full time</i> para evitar el pago de beneficios laborales. Hay poca transparencia sobre los salarios y su cálculo. Se reportan casos de penalidades a los trabajadores por cuestionar sus salarios. La modalidad formativa laboral es aprovechada para extender la jornada laboral no remunerada. Descuentos en remuneraciones de trabajadores por manipulación gerencial de flujo de efectivo en caja. Recepción de propinas a pesar de esta prohibidas
No reconocimiento de beneficios laborales	Trabajadores <i>part time</i> no cuentan con beneficios laborales.	Se contrata a trabajadores por jornadas muy cercanas pero inferiores a las 20 horas para no reconocer los beneficios laborales.
Incumplimiento del pago de horas extras	La mayoría de trabajadores no reciben pago por sus horas extra, el cual depende de si el encargado quiere reconocerlas o no.	Se aplican tarifas indiferenciadas por hora extra y nocturna. Se compensa las horas extra en forma no monetaria. El registro de horas extra tiene deficiencias, y en algunos casos se reporta su manipulación por los encargados para obtener los bonos que benefician a la plana gerencial.

## 2.2 Afectaciones de la jornada laboral

La segunda dimensión de explotación analizada se refiere a las afectaciones de la jornada laboral. Se investigaron cuatro variables: el cumplimiento de jornadas extraordinarias, la falta de programación de turnos, la asistencia obligatoria incluso en caso de enfermedad y la interrupción o la falta de descansos. Cada práctica mencionada se reproduce mediante distintos mecanismos, tal como se aprecia en la figura 6.

**Figura 6: Prácticas y mecanismos de la dimensión afectación a la jornada laboral**



### **Cumplimiento de jornadas extraordinarias**

Respecto del cumplimiento de jornadas extraordinarias se buscó conocer si los horarios de entrada y salida eran respetados. Cuando se consultó si alguna vez se les ha solicitado asistir antes de turno o quedarse luego de terminada la jornada, la gran mayoría (n=16/18) respondió positivamente. El entrevistado BT4 comentó que en el caso del personal de servicio *part time* esto ocurría debido a que, por su inexperiencia, demoraban en realizar las tareas y tenían que quedarse un tiempo extra (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020).

Se identificaron tres mecanismos que generan esta práctica: el horario hiperflexible a demanda del empleador, la jornada extendida para cierre o apertura de tienda, y el compromiso del trabajador para no perder beneficios otorgados por la franquicia.

El primer mecanismo reportado corresponde al horario altamente flexible en función de la demanda del empleador. Se indagó si la reducción o la extensión de las jornadas de trabajo ocurría por presión de la plana gerencial. Cuando se preguntó si en algún momento se les había solicitado venir antes o permanecer después de su turno, la mayoría (n=12/14) mencionó que debían cumplir los turnos de trabajo pues siempre hay tareas adicionales por realizar tales como hacer inventario, apoyar a sus compañeros o ayudar con la limpieza interna o externa del local. Pocos (n=2/14) manifestaron lo contrario.

Este primer mecanismo se presenta en diversas modalidades: insistencia del empleador, apelar al compromiso del trabajador con la organización, cultura de compañerismo, la asignación de tareas fuera de turno, la falta de personal, reuniones o ceremonias fuera de la jornada laboral, alta demanda de clientes y la apelación a la cercanía del trabajador al lugar de trabajo.

La insistencia del empleador se evidencia en lo que comentó el trabajador BT11, quien señaló que le solicitaron insistentemente recoger un encargo antes de su hora de ingreso, cuando aún se encontraba en una evaluación de la universidad. Tanta fue la insistencia que aceptó realizar ese favor durante su horario laboral con la condición de que marquen su entrada, requerimiento que no fue respetado. Otra modalidad es utilizar el argumento del compromiso del trabajador con la organización, por ejemplo mediante la conocida frase “ponerse la camiseta”. El ex trabajador BT9 comentó: “Varias veces nos pedían que vayamos antes o nos quedáramos más horas, pero no era remunerado, sino era porque simplemente tenías que ponerte la camiseta de la franquicia y trabajar” (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). De igual manera, el entrevistado AT5 señaló: “Siempre nos decían que nos quedamos extra por portar la camiseta de [Franquicia A], [con frases como] ‘que somos una familia’, ‘que tenemos que estar comprometidos’” (comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

La cultura de compañerismo es otra modalidad de la gestión de horarios hiperflexibles a demanda del empleador. Esto implica apelar a la amistad y compañerismo para forzar a los trabajadores a quedarse horas extras. La presión por no dejar solos a sus compañeros hace que los trabajadores acepten trabajar horarios fuera de su turno: “si yo me iba y dejaba a mi amigo solo, se cogían de eso y te decían: ‘¿Cómo? Tú nomás te vas [...] Lo estás malogrando’ [con referencia al ambiente de trabajo]. Y te sientes de algún modo obligado a quedarte” (BT3, comunicación personal, 18 de noviembre de 2020). Algo similar comentó el entrevistado AT9: “En cualquier momento te podían llamar y te decían ‘por favor, ven, necesitamos apoyo’

[...] Más que todo era por el sentimentalismo, porque cuando hay demasiada gente, uno sabe cuando hay una presión, uno iba más que todo por los compañeros, como quien dice ‘no me dejes morir solo, por favor ven y ayuda a tus compañeros’” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020).

La siguiente modalidad es la asignación de tareas fuera de turno. Esta consiste en realizar tareas fuera de la jornada laboral impuestas por el empleador. El entrevistado BT11 mencionó que luego de haber entregado el cuadro de caja como correspondía, el gerente le solicitó continuar con la limpieza del baño, cambiar bolsas de basura y trapear repetidamente, actividades que le demoraron entre media hora y una hora extra a su turno (comunicación personal, 11 de noviembre de 2020). El testimonio del ex trabajador AT5 es parecido: “[...] a un amigo, [...] que siempre lo animábamos a que se queje pero nunca lo hizo, [...] lo llamaban antes y después de su turno. Lo mandaban a otras áreas, lo mandaban hasta otros locales. Por ejemplo, faltaba [...] carne, [y le decían] ‘ya, vete a Jesús María, al local de [nombre de avenida], y le daban plata y se iba. Y eso no lo reconocían como parte de su turno. Podía media hora haberse demorado en este trayecto hasta el local de [nombre de avenida], y no le reconocían” (comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

La falta de personal es otra modalidad importante mediante la cual se flexibiliza el horario según la demanda. El ex trabajador AT9 indicó: “El problema es la falta de empleados. Todo el tiempo se tuvo personal insuficiente. El local requería en sí 40 a 45 personas y teníamos entre 25 y 30 a lo mucho, entonces había una deficiencia” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Cabe resaltar que el número de trabajadores mencionados hace referencia al total de trabajadores por restaurante, quienes son agrupados para cumplir diferentes turnos. A veces esto se debía al retiro temprano o a las tardanzas de otros trabajadores, como comentó el entrevistado AT5: “Sí, me han dicho, ‘quédate a cubrir turno de tal persona que aún no llega’. Sobre todo, por ejemplo, en caja, [...] tenía que quedarme y [...] si hay un montón de gente es difícil. Entonces [decían] ‘quédate un poco más, hasta que baje el público’” (comunicación personal, 8 de noviembre de 2020). Las inasistencias del personal sin previo aviso eran otro motivo. En estos casos se contactaba a los trabajadores hasta conseguir a uno que esté disponible y pueda cubrir esas horas (BT9, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). Es importante mencionar que la búsqueda de trabajadores en estos casos se centraba en los *full time*, entrenadores o personas que estén en el restaurante más de tres años, conforme lo indicaron los entrevistados BT9 y BT10 (comunicación personal, 16 y 11 de noviembre de 2020).

Otra modalidad son las reuniones o ceremonias en las que se solicita al personal presentarse en horarios fuera de sus turnos. El ex trabajador AT6 mencionó que en estos casos la asistencia era obligatoria, aunque podían haber excepciones por motivo de estudios o compromisos urgentes (comunicación personal, 28 de noviembre de 2020).

La siguiente modalidad por la que se flexibiliza el horario es la alta demanda de clientes, tal como comentaron los entrevistados AT6, AT9 y BT9. El ex trabajador *part time* AT5 señaló específicamente que debido a la alta demanda de consumidores durante los días feriados, se les solicitaba quedarse laborando más tiempo del pactado sin reconocimiento alguno. Finalmente, una última modalidad es la apelación a la cercanía del trabajador al lugar de trabajo. En este caso se solicita al trabajador asistir a “apoyar” porque

vive cerca y puede cubrir turnos de personas enfermas o trabajadores con retiros anticipados, de acuerdo con lo reportado por el ex trabajador AT8 (comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

El cumplimiento de jornadas extendidas por motivo de apertura o cierre es el segundo mecanismo de reproducción de las jornadas extraordinarias. Este mecanismo implica extender los horarios de apertura y cierre de tienda hasta culminar las tareas adicionales correspondientes. El ex trabajador de la Franquicia A AT9, comentó que los turnos de cierre debían acabar a la 1:00 am, pero en la realidad se extendían hasta las 2:30 am (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Otro ex trabajador de esta franquicia indicó que los cierres entre los días domingo y jueves podían extenderse hasta las 2:00 am y los cierres entre viernes y sábado hasta las 3:00 am (AT5, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020). De igual manera lo reportó el entrevistado de la Franquicia B BT6: “Eso aplica en los cierres también. Si tu cierre está indicado a la 1:00 de la mañana y tú a esa hora no terminaste con tus cosas, tienes que quedarte hasta terminar y obviamente eso no te pagan” (comunicación personal, 17 de noviembre de 2020).

El tercer mecanismo corresponde al compromiso del trabajador para no perder beneficios otorgados por la franquicia. Este mecanismo consiste en utilizar los beneficios que las franquicias brindan a los trabajadores para condicionarlos a realizar tareas extras: “Los empleados estábamos atados con eso. [...] Aguantamos por el tema del convenio. Entonces [en] la época [en] que mucha gente se fue, algunos nos quedábamos, algunos dobleteábamos. Es como [decir] ‘qué nos queda’, con tal de que mantengamos el convenio” (BT3, comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

#### **Falta de programación de turnos**

La segunda variable analizada en esta dimensión de afectaciones de la jornada laboral es la falta de programación de los turnos. Se buscó determinar si existe una programación anticipada de los horarios de trabajo que permita a los trabajadores organizar su vida laboral y personal. A partir de las entrevistas se encontró que los horarios son programados en tres turnos: turno apertura/mañana, turno tarde y turno cierre/noche. Como se indicó anteriormente, el pago para los trabajadores *full time* es un salario fijo, y para aquellos a *part time* es por horas cumplidas. Los trabajadores *full time* cuentan con un horario fijo mensual, mientras que para los de *part time* este rota semanalmente. Los horarios son asignados por un supervisor, previa coordinación de disponibilidad, y se otorga cierta flexibilidad a los estudiantes.

Respecto a la anticipación en la publicación de los horarios se encontró lo siguiente. En el caso de la Franquicia A, cuando se consultó a los trabajadores con cuánta anticipación recibían su horario, la mayoría (n=2/3) indicó que era con menos de dos días de anticipación (el día domingo), y solo una persona (n=1/3) indicó que era con más de dos días de anticipación (antes del sábado). El gerente de turno AG1 mencionó que los trabajadores tienen hasta los días viernes para presentar su disponibilidad de horarios y que estos son publicados los días domingo (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020).

En el caso de la Franquicia B, la publicación de la programación se hace los días viernes. Sin embargo, en la práctica esto depende del gerente de tienda. Puede ocurrir con tres o cuatro días de anticipación, antes de iniciar la semana, conforme lo indicó el gerente de tienda BG3 (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). Sin embargo, cuando se consultó a los trabajadores con cuánta anticipación recibían su horario, la mayoría (n=5/7) indicó recibirlo con un día de anticipación (domingo), y unos pocos (n=2/7) indicaron recibirlo con dos días de anticipación (sábado). Los trabajadores mencionaron que la pauta de cuatro días



de anticipación no se respetaba y que los horarios eran entregados los días domingo a altas horas de la noche. Uno de ellos dijo lo siguiente: “[...] a nosotros nos daban el horario de la semana horas antes de que empiece. El domingo por la noche nos daban los horarios que regían desde el lunes. Siempre fue así y siempre había cambios: nos daban un horario, luego otro horario [...] eran dos horarios por semana, y tú tenías que estar atento al grupo para ver cuándo te tocaba trabajar” (BT9, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020).

Se identificó un mecanismo que reproduce esta práctica: la asignación arbitraria de los turnos de trabajo. Este mecanismo se refiere a forzar el cambio de un horario ya establecido. Cuando se indagó si conocían a alguien a quien se le haya cambiado el horario de trabajo de manera repentina, las respuestas estuvieron igualmente divididas: la mitad lo afirmó y la otra mitad tuvo un parecer contrario (n=8/16 en ambos casos). Uno de los principales motivos de ese cambio repentino es la falta de personal, comentó el trabajador BT6: “Recuerdo una vez en la que yo tenía una semana *full* de cierre [...] Un compañero había presentado descanso médico [...] y no vino como una semana y [...] me cambiaron mi turno a la mañana para cubrir al *full time* y también para estar de apoyo ahí para el *part time* nuevo” (comunicación personal, 17 de noviembre de 2020). Otro motivo es la irresponsabilidad de los gerentes, pues “generalmente decían que nunca tenían tiempo para hacer el horario durante la semana, entonces lo hacían el domingo en la noche y luego [los compañeros] decían ‘oye, yo te dije que estos días no podía trabajar’, y otro decía ‘yo tampoco’, y [entonces procedían a realizar] los cambios” (BT9, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020).

#### **Asistencia obligatoria incluso en caso de enfermedad**

La asistencia obligatoria en caso de enfermedad es la tercera variable estudiada respecto de las afectaciones de la jornada laboral. Se buscó conocer si se respeta la licencia por enfermedad y el límite de días justificable. La mayoría de trabajadores entrevistados (n=9/15) señaló que podía presentar un certificado de ESSALUD o privado, y una minoría (n=6/15) que debía presentar un certificado emitido por EsSalud. Según lo comentado por los entrevistados, la dificultad para obtener un certificado médico de ESSALUD, y por ende una licencia por enfermedad, radica en la complejidad y lentitud de los trámites en este sistema de salud, por lo que en varias ocasiones los trabajadores desisten de solicitarlo para ejercer su derecho de descanso médico. En cuanto al límite de duración de la licencia, la gran mayoría manifestó que era ilimitado (n=11/18), varios indicaron que desconocían esa información (n=4/18), y uno que era tres días (n=1/18).

Los diferentes entrevistados de la Franquicia B mencionaron aceptar un certificado privado pero con documentación complementaria para validar la veracidad de lo presentado: “[...] si tú tienes un descanso médico de una clínica privada te piden dos o tres cosas más: la boleta del pago de la clínica, la consulta y los medicamentos, y el mismo descanso médico que te dan ahí. [...] Esos documentos los recoge el área de bienestar social y ellos verifican si es legítimo o no, y luego de eso procede a darse [la licencia]” (BG1, comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

Cuando se consultó si conocían a alguien que haya trabajado en la franquicia a pesar de encontrarse enfermo, la gran mayoría en ambas franquicias (n=16/18) respondió de manera afirmativa. El ex trabajador BT9 mencionó que a pesar de contar con descanso médico, la franquicia no lo aceptó y tuvo que asistir a trabajar: “Una vez me degeneré el lumbar, porque los chicos para freír necesitan [galones] de aceite

gigantes, y un día yo estuve sola haciendo todo, cargando los aceites y eran como tres súper pesados. Y me dolía horrible, y tuve que ir a atenderme y me dieron descanso [...] de una semana. Y en el trabajo no me lo quisieron aceptar, y solo falté dos días" (BT9, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020).

Se identificaron tres mecanismos de reproducción de esta práctica: el castigo por inasistencias, la recuperación de horas no trabajadas por licencia y la minimización de la enfermedad.

El castigo por inasistencias es el primer mecanismo reportado. Se refiere a la presión al trabajador a asistir a laborar, pues de lo contrario queda expuesto a consecuencias negativas. Los castigos implican no reconocer el pago de las horas no trabajadas por estar de licencia, hacerse acreedores a un memorándum o suspensión, y recibir un trato diferente, conforme a lo comentado por trabajadores de ambas franquicias. El trato diferenciado consistía en castigar al personal rechazando favores. Al respecto, el ex trabajador AT9 mencionó: "[Cuando hacías eso] [...] el gerente sí te marcaba y [...] si en las próximas semanas necesitabas un favor, por ejemplo, 'es el cumpleaños de mi papá y ese día no [puedo] venir, me olvidé de decirte', no te hacía el favor, te decía 'no, no puedo cambiar el horario', cuando perfectamente sí se podía. Había un mini castigo" (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Otro trabajador BT12 dio un testimonio en esa línea: "[si faltaba por enfermedad] podría afectarme en el sentido de que ya no tendría mucha consideración en mis horarios" (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020).

El segundo mecanismo que dificulta el respeto de las licencias por enfermedad es la recuperación de las horas no trabajadas. Esto implica manipular al personal para que no falte esas horas acumuladas pues luego tendrán que ser recuperadas tras la reincorporación. El gerente de tienda AG1 manifestó al respecto: "[...] Sí las recuperan [...] Por ejemplo, si tienes 15 horas a la semana, puedes hacer 20 horas a la semana y vas recuperando de cinco en cinco" (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020). El trabajador AT1 comentó también que compañeros con 15 días de descanso médico remunerado debían devolver las horas no trabajadas (AT1, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020).

La minimización de la enfermedad es el tercer mecanismo encontrado. Esto implica subestimar las enfermedades de los trabajadores para forzarlos a cumplir las jornadas laborales. Esto ocurre en varias modalidades: cambiándolos de tarea o área de trabajo, forzando a los trabajadores a asistir para verificar que está mal, medicar al trabajador para que continúe con su labor.

Ex trabajadores de ambas franquicias comentaron que los empleadores optaban por cambiarlos de área momentáneamente: "[Yo] estaba con bronquitis, [y] nosotros trabajamos hablando y gritando. Me dijeron: 'ya, ponte a empaçar, que [ahí] no hablas'. [...] Y [yo] tosía. Y así pasó con varias personas [...]" (BT9, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). Igual sucedió con un caso en la Franquicia A: "Si tenías una gripe y estabas en caja o manipulando los alimentos, te mandaban a otra área, por ejemplo limpiar, o simplemente te mandaban a la parte de atrás que era [...] [servicio al auto]" (AT5, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020). Otra modalidad consistía en forzar al trabajador a asistir para verificar que estuviera mal, como refirió el ex trabajador BT12: "Me sentía muy mal [...] estaba tan mal que llamé, dije que no podía ir. Y [el asistente de gerencia] me dijo que no, que no importaba, que tenía que ir, y prácticamente me dijo: 'yo tengo que verte y si estás mal, ya te puedes regresar, y si no, continuas trabajando'" (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020). La tercera modalidad consiste en medicar al trabajador para que pueda continuar trabajando. El ex trabajador AT9 señaló que es común que cuando

alguien se siente mal le indiquen que vaya a comer para descansar o a comprar alguna pastilla, y espere a que se sienta mejor para continuar trabajando, pues no es conveniente estar enfermo porque es “una pérdida de dinero” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020).

### **Interrupción o falta de descansos**

La interrupción o falta de descansos es la cuarta variable estudiada con relación a la afectación de la jornada de trabajo. Se indagó el cumplimiento de los períodos de descanso, en qué momentos se dan, cuál es su duración y si son de disfrute completo o interrumpido.

Cuando se consultó si durante la jornada laboral habían descansos, la gran mayoría respondió afirmativamente (n=13/17), mientras que la minoría manifestó lo contrario (n=2/17) o indicó que eran variables (n=2/17). A la pregunta de si realmente tomaban esos minutos para descansar, más de la mitad señaló que no (n=9/15) y una menor proporción reiteró que era algo variable (n=3/15). Respecto a si los periodos de descanso tenían un disfrute completo o no, casi todos señalaron que eran interrumpidos (n=16/17). Un ex asistente de gerencia comentó que si bien el descanso consta de 60 minutos, no siempre se cumple: “En la práctica a veces el día está con una venta súper enorme, y te dicen ‘por favor, puedes irte de largo’, o ‘por favor come y sal, o ‘cómete una hamburguesa acá atrás’ [...] Yo he pasado horas sin comer, he ido, he aperturado, he dobleteado, y solamente he comido una hamburguesa caminando. Y es por el ritmo que se maneja [...] pero en teoría es la hora completa” (AG2, comunicación personal, 14 de noviembre de 2020).

Con relación a los momentos de descanso, algunos entrevistados comentaron que es a la hora de almuerzo (n=4/12), otros que depende de la demanda de los clientes (n=5/12) y algunos que depende del relevo de turno (n=3/12). Quienes mencionaron que dependía de la demanda de los clientes precisaron que podían tomar descansos antes de las 12:00 pm o después de las 3:00 pm que bajaba la clientela (BT3, comunicación personal, 18 de noviembre de 2020), tomar descansos de solo 7 o 10 minutos para comer (AT9, comunicación personal, 23 de noviembre de 2020), o no llegar a tomarlos durante la jornada de 8 horas, (BT11, AT5 y AT9, comunicación personal, 11, 8 y 23 de noviembre de 2020). Los entrevistados que mencionaron que dependía de los relevos indicaron que los horarios eran variables y dependían de la puntualidad de sus compañeros (AT1, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020) o de si conseguían a alguien que pudiera cubrirlos mientras almorzaban (BT3, comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

Respecto a la interrupción de los descansos, el ex asistente de gerencia AG2 señaló que no se podía brindar el descanso de una hora completa porque no se contaba con el número de trabajadores suficientes (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020). Algo parecido dijo el ex trabajador BT9, señalando que algunos turnos no contaban con personal suficiente para dar abasto al nivel de demanda que atendían (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020).

Se encontraron tres mecanismos de reproducción que generan esta práctica: el descanso no contabilizado como parte de la jornada laboral, la asignación de descansos a demanda del empleador y el llamado público del superior.

El descanso no contabilizado como parte del turno es el primer mecanismo reportado. Esto implica no incluir un horario de descanso como parte de la jornada laboral, por lo que tomar un descanso disminuye la

remuneración. Así lo señaló el ex trabajador AT9: “Cuando tú marcabas que estabas entrando a tu *break*, esos minutos que comías no te los pagaban. [Entonces] lo que uno hacía era quedarse un poquito más para llegar a las 24 horas al mes y que te paguen lo considerado en el contrato que habías firmado” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Se comentó además que el reglamento interno de la Franquicia B señala que se pueden tomar 45 minutos de descanso como máximo, pero que deben ser recuperados (BT2, comunicación personal, 20 de noviembre de 2020).

El segundo mecanismo identificado se refiere a la asignación de descansos a demanda del empleador. En este mecanismo es el empleador quien organiza los descansos de los trabajadores por conveniencia, tal como refiere el ex trabajador AT5: “[...] nosotros aperturábamos a las 7:00 am para a las 8:00 am [abrir] el local. Entonces, generalmente, había poca gente, sobre todo lunes, martes [...] A las 9:00 pm me decían: ‘ya [...] vete a comer, y tal persona [...] se va a encargar de la caja’” (comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

El llamado público del superior es el tercer mecanismo. Este mecanismo involucra solicitar el apoyo de algún trabajador llamándolo por su nombre de manera pública: “Y decían como que ‘¡[nombre], ya! Hay mucha gente en caja, baja’. Y, bueno, tenías que bajar y llevar tus cositas, o te avisaban antes de subir, como ‘por si acaso, hay mucha gente, si vas ahorita solo tienes 15 minutos’. [Entonces decías] ‘Uy, bueno, ya, okay’ y tratabas de comer rápido” (AT5, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020). El ex trabajador BT12 proporcionó otro testimonio: “tú podías estar tranquila almorzando y se llenaba, por decir, [el área de caja], y te decían ‘[nombre], por favor, necesito que regreses para que me ayudes a empaquetar’” (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020). Situaciones similares fueron comentadas también por los entrevistados BT11 y AT6.

El siguiente cuadro resume los principales hallazgos sobre las prácticas vinculadas a las afectaciones de la jornada laboral, y los mecanismos correspondientes:

**Tabla 11: Hallazgos de la dimensión afectaciones de la jornada laboral**

Prácticas de explotación	Hallazgos	Mecanismos de explotación
Cumplimiento de jornadas extraordinarias	La mayoría de trabajadores aseguran que les han solicitado asistir antes o quedarse después de su turno.	Se extiende el horario más allá del cierre de tienda. Se usan horarios hiperflexibles a demanda del empleador, mediante distintas modalidades: insistencia del empleador, apelación al compromiso, cultura de compañerismo, asignación de tareas fuera de turno, falta de personal reuniones o ceremonias fuera de la jornada laboral, alta demanda de clientes a apelación a la cercanía del trabajador al lugar de trabajo.

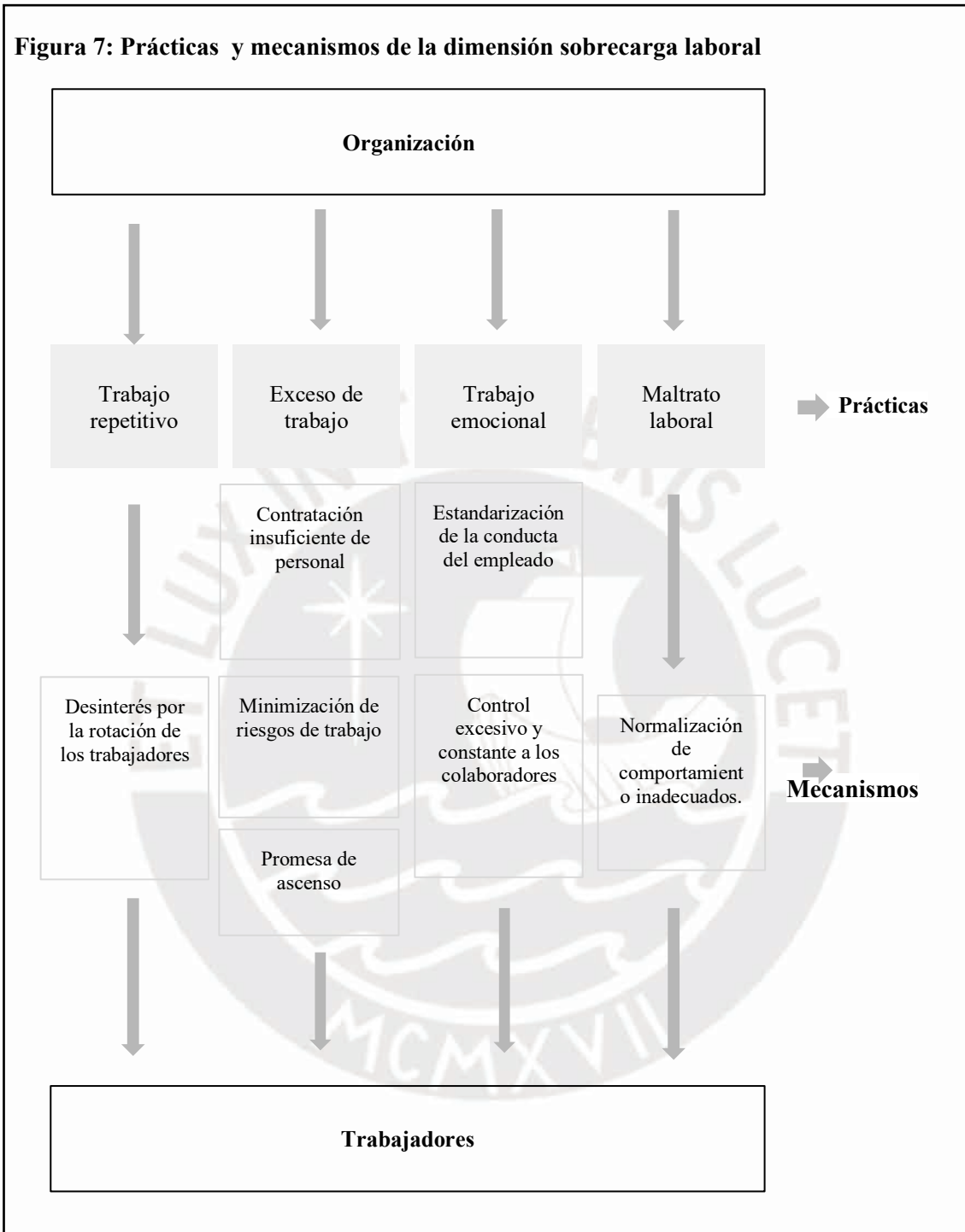
**Tabla 11: Hallazgos de la dimensión afectaciones de la jornada laboral (continuación)**

Prácticas de explotación	Hallazgos	Mecanismos de explotación
Falta de programación de turnos	Aunque hay una fecha límite cada semana para publicar horarios, no suele respetarse, y a menudo se publican un día antes.	Se hacen con frecuencia cambios repentinos de turno por falta de personal e irresponsabilidad de los gerentes.
Asistencia obligatoria en caso de enfermedad	La mayoría de los entrevistados manifestaron que se asiste a trabajar incluso estando enfermos. En ocasiones no se respeta el tiempo de licencia dispuesto por los médicos.	Se castiga las inasistencias mediante el no reconocimiento o recuperación de las horas no trabajadas, memorandos y represalias. Las horas no trabajadas debido a licencias por Covid-19 son recuperadas. Se minimiza la enfermedad por parte de los gerentes.
Interrupción o falta de descansos	Los tiempos de descanso son frecuentemente interrumpidos, debido a la demanda de los clientes y el relevo de turnos, entre otras causas.	En la Franquicia B, la jornada de trabajo no considera la hora de almuerzo, y el tiempo dedicado a eso debe ser recuperado. Se asignan los descansos u horas de almuerzo por conveniencia del gerente o encargado.

### 2.3 Sobrecarga laboral

La sobrecarga laboral es la tercera dimensión a analizar sobre la explotación laboral en las dos franquicias analizadas. Se estudiaron cuatro variables: trabajo repetitivo, exceso de trabajo, trabajo emocional y maltrato laboral. Cada práctica se reproduce mediante distintos mecanismos, tal como se muestra en la figura 7.

**Figura 7: Prácticas y mecanismos de la dimensión sobrecarga laboral**



**Trabajo repetitivo**

Con la variable trabajo repetitivo se buscó conocer efectos negativos como la monotonía de las tareas, los períodos que un trabajador permanece parado y la limitada preocupación de los empleadores por la salud de los trabajadores. Cuando se consultó a los trabajadores si consideraban que las tareas que

realizaban eran repetitivas hubo unanimidad en la respuesta, pues todos respondieron afirmativamente (n=18/18). Las categorías de respuesta mencionadas fueron la falta de novedad en las actividades (n=9/18) y su asociación con el tipo de negocio (n=2/18). El ex trabajador AT5 comentó: “si había poca gente era aburrido [...] tenías que pasar, recoger bandejas, barrer pisos. Si a alguien se le había derramado algo, tenías que trapear, tenías que chequear los baños cada tanto tiempo, abastecer de jabón, de papel, cambiar las bolsas, limpiar el área de juegos de los niños, el área de cumpleaños y todo otra y otra y otra vez por cuatro horas. Así que era muy aburrido” (comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

Respecto a la pregunta sobre las horas que permanecen parados durante la jornada laboral, las respuestas se clasificaron en turno completo (n=6/26), turno menos descanso (n=9/26), turno menos escapes (n=7/26) y que estaba prohibido sentarse (n=4/26). El turno completo podía ser desde cinco hasta nueve horas seguidas (AT3 y AT8, comunicación personal, 7 y 18 de noviembre de 2020).

El trabajador BT2 indicó que permanecer varias horas parado era muy cansado, pero que llegas a acostumbrarte: “las 8 horas [...] es como que ya me acostumbré. Al principio sí era un poco fastidioso [...] sí me sentía un poco cansada, pero ya después te acostumbras. Y como [...] siempre hay algo que hacer, entonces no siempre vas a estar en una sola posición” (comunicación personal, 20 de noviembre de 2020). Los escapes se refieren a ir a los baños a sentarse: “cuando yo me canso, digo: chicos voy al baño. Y en verdad yo estoy ahí, me voy al baño y me siento en el piso y empiezo estirar un rato, porque en verdad es horrible” (AT2, comunicación personal, 11 de noviembre de 2020). El ex trabajador BT3 manifestó que es un comportamiento común: “[...] en el baño [...] habían duchas, bancas y lo que hacía todo el mundo es como [decir] ‘me voy al baño’, e iba al baño y se echaba en las bancas, y de ahí volvía. Lo que pasa es que no hay un momento de pausa, al menos en la cocina es como que ‘si ya acabaste con esto, ve limpiando esto’. No hay una pausa oficial, digamos” (comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

Se mencionaron además recurrir a lugares en los que no fueran vistos para sentarse y descansar, como señaló el entrevistado AT5, quien comentó que a pesar de estar prohibido descansar, optaba por sentarse en una escalera para no ser visto. Este entrevistado añadió que cuando sugirió tener bancas para el puesto de cajero, le dijeron: “‘No, porque eso reduce la productividad’. Y yo [repliqué]: ‘¿qué productividad? Estamos parados en un bendito lugar, ¡por 8 horas!’ Pero sí, estaba prohibido sentarse, como te digo. Sí en fin en el [otro local] lo hacían era porque no había cámaras y no había un supervisor, estabas tú solito con tu centro de postres, entonces te sentabas en la escalerita detrás de la máquina de helados” (comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

Respecto a la preocupación de los empleadores por la salud física del personal, aproximadamente la mitad de los entrevistados respondió de manera negativa (n=9/18), la otra mitad de manera positiva (n=9/18) y uno indicó que no estaba seguro (n=1/18). Los entrevistados que mencionaron que no hay esa preocupación, indicaron que la prioridad estaba en los clientes y que no se les brindó los equipos de protección personal, conforme lo reportaron los ex trabajadores BT10 y BT9 respectivamente (comunicación personal, 11 y 16 de noviembre de 2020). Se mencionó además que la preocupación demostrada era artificial: no diría que se preocupan tanto por ello, y si lo hacen era por compromiso [...] Por ejemplo, esta amiga que te digo que siempre iba enferma, me acuerdo que una vez el supervisor la vió y la vió enferma con chalina, con gorra y todo, atendiendo, y estaba prohibido. Entonces le dijeron ¡¿por

qué estás así? ¿estás bien?', [y ella respondió] 'no, estoy enferma'. Y ya, llamaron la atención a la supervisora. Y como que ahí sí [dijo] 'Ay, ¿estás bien? Entonces ve a descansar, no te preocupes, pero [solo] cuando había alguien superior que notaba ese problema' (AT5, comunicación personal, 8 de noviembre). El entrevistado BT7 señaló que esa despreocupación se debe al promedio de edad de los contratados: "la verdad que no [hay esa preocupación] porque, justamente por lo mismo que contratan jóvenes, piensan que son inmortales o algo así. Entonces no, no se preocupan por ellos" (comunicación personal, 13 de noviembre de 2020). Por su parte, quienes mencionaron que los empleadores sí se preocupaban por el personal comentaron que era porque se les brindaba equipo de protección personal, estaban pendientes de ellos, colocaban afiches de seguridad preventiva y realizaban cursos de salud y seguridad en el trabajo.

Sobre esta variable se encontró un mecanismo de reproducción: el desinterés por la rotación de los trabajadores. Cuando se consultó a los entrevistados sobre la frecuencia con la que rotaban de actividades, un número importante de ellos mencionó que era frecuente (n=8/13), pero varios indicaron que casi nunca (n=5/13).

Debido a la falta de rotación, los trabajadores recurren a solicitudes de cambio de puesto (AT8, comunicación personal, 18 de noviembre de 2020). En algunos casos la falta de rotación se daba por conveniencia del empleador, pues los programaban en el puesto que mejor se desenvolvían: "al inicio, cuando uno ingresa a la franquicia, te hacen pasar por todos los bloques: limpieza, atención al cliente, caja, parrilla, etc. Pero así como [en la película] *Juegos del hambre*, van viendo dónde encajas más y te cortas y sangras [...]. Te quedas en el puesto donde más te desenvuelves" (AT9, comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). En algunos casos de programación por conveniencia se colocaba a los trabajadores *part time* a cubrir las posiciones que los *full time* no deseaban (BT9, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). En el caso de la Franquicia B, debido a los protocolos de atención por la pandemia, los trabajadores cuentan con puestos de trabajo fijos para evitar la contaminación cruzada por manipulación de herramientas (BT2, comunicación personal, 20 de noviembre de 2020).

### **Exceso de trabajo**

El exceso de trabajo es la segunda variable estudiada que busca examinar el nivel de exigencia de las tareas y las consecuencias de esto en la salud de los trabajadores. Cuando se indagó sobre el nivel de carga laboral que demanda su trabajo, la gran mayoría señaló que era alta (n=11/15), varios que era media (n=4/15) y ninguno que era baja (n=0/15). En cuanto a padecer problemas de salud debido a esa carga de trabajo, un número importante indicó que fue así (n=15/20), mientras que la minoría indicó lo contrario (n=5/20). Respecto a haber tenido accidentes ocupacionales, la gran mayoría señaló que sí los tuvo (n=12/14) y unos pocos que no (n=2/14).

Los problemas de salud mencionados fueron dolores en diferentes partes del cuerpo, problemas musculares, inflamación de tendones y aparición de várices. Las zonas del cuerpo mayormente afectadas fueron las piernas, los pies y la espalda. El entrevistado AT1 señaló que algunos trabajadores han adquirido problemas lumbares debido al sobre esfuerzo: "tengo compañeras que tienen problemas lumbares y en los hombros también, porque los mandan a cargar peso y hay personas que no tienen la [misma] capacidad de fuerza que otras y se les complica. Si otros compañeros están ocupados y no pueden ayudar, tenemos que



hacerlo” (comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). Las mujeres pueden llegar a cargar jivas de hasta 20 kilos de peso, indicó también el entrevistado BT1 (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020).

Los accidentes ocupacionales comentados incluyeron quemaduras, caídas, cortes y exposición a electricidad y agentes químicos. Las quemaduras por salpicaduras de aceite suelen darse por descuidos y por trabajar apurados debido a la presión del tiempo y la demanda de pedidos. El ex trabajador BT9 reportó esta experiencia: “Me he quemado horrible [...] me acuerdo que [...] había mucha gente y [...] ya estábamos por cerrar. Eran las 11:30 y nosotros cerrábamos a las 11:00, pero nos hicieron seguir atendiendo los pedidos [...] Y como el chico de atrás ya había terminado su turno, ya se estaba yendo, tuve que ir yo a la tostadora para hacer el [producto] que faltaba. Y te tienes que poner guantes de plástico que son seguros [...] la tostadora se me cayó encima de la mano y estaba enchufada y [...] todo el plástico se me pegó y tenía los dedos quemados [...] Y fui a la enfermería y me dijeron que no [podía] trabajar dos días [...]” (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020).

Respecto a las caídas, el motivo más comentado es no contar con las botas adecuadas. Un entrevistado dio este testimonio: “Lo que pasa es que los zapatos que nos dan dicen que son para protegernos de las caídas, pero no. Son muy resbalosos [...] Además es un ambiente en el que siempre hay agua, grasa [...] tienes que hacer algo rápido y hasta te caes con los pedidos. Sí ha pasado ahí con las cajas de cremas. Una compañera se cayó y las cremas salieron volando. Hasta con helados se han caído. Es que esos zapatos no nos ayudan” (AT1, comunicación personal, 25 de noviembre de 2020). Con relación a la exposición a electricidad, esto se da por falta de mantenimiento o desperfectos en las máquinas, incluyendo las de helados, bebidas y pollo. Estas máquinas en ocasiones tienen cortocircuitos y explosiones pequeñas que han llegado a incendiarlas, conforme reportaron los entrevistados BT10 y AT1 respectivamente: “mi encargada de turno me dice: ‘[nombre], por favor, límpiame las bases de las mesas que están ahí’, y yo le digo ‘no, no lo voy a limpiar’, porque simplemente no lo quería hacer, de rebelde. Entonces menos mal que no lo hice porque yo me salí de turno ese día a las 4:00 pm y como a las 6:00 pm me cuentan mis amigas que cerraron el local, que empezó a salir humo de esas mesas y era porque había habido cortocircuito, porque como habían puesto recién esas mesas, no se podían mojar y ese día habían baldeado. Imagínate si yo hubiese pasado mi mano ahí, ya hubiese estado muerta” (BT10, comunicación personal, 11 de noviembre de 2020).

Las exposiciones a químicos pueden ser a ácidos y detergentes. El ex asistente de gerencia BG4 comentó que tuvo un accidente con detergente industrial muy potente que le salpicó en los ojos (comunicación personal, 18 de noviembre de 2020). De igual manera, el ex trabajador AT8 señaló que un ocasión un compañero se quemó parte del ojo y la cara cuando realizaba la mezcla de ácidos y químicos para la limpieza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

Los motivos del exceso de trabajo que se mencionaron fueron tres. El primero fue asumir tareas que no corresponden al puesto de trabajo. Esto implica realizar tareas de limpieza de los servicios higiénicos, mantenimiento y reparación de las máquinas (BG4 y AT9, comunicación personal, 18 y 23 de noviembre 2020), y asumir puestos gerenciales en forma extraoficial. Un entrevistado comentó que “[...] algunos empleados que tenían más experiencia ocupaban el puesto de gerente [de modo] no oficial, y ganaban el

mismo sueldo de siempre, pero hacían el trabajo de un gerente” (AT9, comunicación personal, 23 de noviembre 2020). El segundo motivo es la presión por las horas *rush*. Esto se refiere a la alta carga laboral por mayor afluencia de clientes al local (AT2 y AT3, comunicación personal, 11 y 7 de noviembre 2020). La presión de clientes es el tercer motivo, con referencia a la exigencia y faltas de respeto por parte de la clientela: “Lo que sí me estresaba bastante no era tanto el trabajo en sí. Si yo renuncié fue más que todo por la clientela, porque es bien bien fregada, y de alguna u otra manera te baja [deprime] emocionalmente muchas veces”, comenta el entrevistado BT12 (comunicación personal, 14 de noviembre 2020).

Se identificaron tres mecanismos que reproducen esa sobrecarga de trabajo: contratación insuficiente de personal, minimización de los riesgos de trabajo y promesa de ascenso.

El primer mecanismo, la contratación insuficiente de personal, hace referencia a la saturación de los trabajadores por falta de contratación de personal: “si faltaba uno [de los trabajadores] ya el mundo se caía. Sobre eso había déficit de personal todo el tiempo. Siempre le pedíamos a los gerentes que por favor hagan convocatorias, pero no lo hacían simplemente. Recursos Humanos no nos mandaba más gente, había dos locales que hasta tenían sobrepoblación y no los redirigían” (AT9, comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). El mecanismo también se relaciona a la falta de contratación de personal tercerizado. El entrevistado AG2 mencionó que los locales de la Franquicia A contaban con personal de mantenimiento por local encargado, sin embargo después del 2015 se redujo a un equipo que atiende a todos los locales y que atienden según requerimiento (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020).

La minimización de riesgos de trabajo es otro mecanismo que reproduce esta práctica. Este mecanismo consiste en minimizar los riesgos latentes y exponer a los trabajadores a posibles accidentes de trabajo. Las respuestas obtenidas se centraron en el estado de las máquinas. El ex trabajador BT3 comentó: “el mantenimiento no es de la misma compañía, y por cada cosa que ellos hacían emitían una boleta. Y es como que si tú buscabas economizar al máximo, pagaban pato [eran perjudicadas] las máquinas, que es lo más costoso en mantenimiento. [...] Nos pasaba muchas veces que en la cocina se olía a gas, pero decían como ‘No, no pasa nada’. [Y cuando replicabas] ‘oye, pero huele, se siente el gas, ¿no?’. Y te respondían: ‘Pero ya mantenimiento va a venir mañana’. Y es como que hoy día no sabes lo que pasará” (comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

En el caso de la Franquicia A, la situación es similar. Los entrevistados AT5 y AT8 comentaron que los accidentes se pueden evitar, que ciertas máquinas llevan algún tiempo malogradas pero pasan desapercibidas: “Una vez el gerente me dijo que trapee y que limpie el zócalo, y había un cable pelado, y yo me negué. Y me dijo: ‘¿Por qué no? Si es tu trabajo’. Y le dije: ‘Mira, si tú te quieres morir, hazlo tú, yo no lo voy a hacer, yo no voy a meter mi mano a un cable pelado’” (AT8, comunicación personal, 18 de noviembre de 2020). El ex asistente de gerente AG2 confirmó el problema con el estado de las máquinas y mencionó que era una situación que se ha repetido en los diversos locales en los que ha trabajado (AG2, comunicación personal, 14 de noviembre de 2020). La frecuencia con la que las máquinas se malograban y la calidad de las reparaciones que recibían es alarmante. El ex trabajador AT9 indicó:

“varias de las máquinas son bastante viejas y eso hasta los mismos gerentes lo saben. Las máquinas se malogran con tanta frecuencia que hasta hay un encargado [de mantenimiento] perenne en cada local. Hay un chico que casi interdiario se encarga de reparar las máquinas, porque no era algo de una vez al mes, era

algo de una vez a la semana. La sellaban con algo, le ponía adhesivo encima, cositas así. O sea [se buscaba] exprimirle el jugo [a la máquina] hasta lo que se pueda, y si algo falla, entonces falló” (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020).

Cabe resaltar que se trata de una situación normalizada por el personal. Un entrevistado añadió: “había un chiste un poco cruel en [Franquicia A], que era: ‘si no te has electrocutado mientras trabajabas, realmente no trabajaste en [Franquicia A]’. Y eso es cierto. [...] Supongo que uno lo toma como parte de la experiencia, pero ya cuando miras atrás, sí te das cuenta que pudiste haber peligrado de manera fuerte” (AT9, comunicación personal, 23 de noviembre de 2020).

El último mecanismo investigado que reproduce la sobrecarga de trabajo es la promesa de ascender en la franquicia. Este mecanismo implica manipular a los trabajadores haciendo alusión al ascenso como premio del esfuerzo. Es el precio a pagar para crecer profesionalmente. El trabajador BT2 comentó que si uno deseaba ascender y hacer línea de carrera, debía estar al pendiente de todo, a pesar de no encontrarse físicamente en el local (comunicación personal, 20 de noviembre de 2020).

### **Trabajo emocional**

La tercera variable analizada con relación a la explotación por sobrecarga de trabajo se refiere al trabajo emocional. Esto se vincula con la carga emocional que experimentan los trabajadores en las relaciones interpersonales dentro del trabajo. Todos los entrevistados afirmaron haber tenido problemas con los clientes (n=18/18). Cuando se les preguntó sobre la respuesta de la administración en esos casos, la mayoría mencionó que respondían a favor del cliente (n=8/19), algunos que estaban a favor del trabajador (n=7/19), dos personas señalaron que ante el público se ponían del lado del cliente pero en privado del lado del trabajador (n=2/19), y una indicó que tomaban una posición neutra (n=2/19). El ex trabajador BT3 comentó que la gerencia suele ponerse del lado del cliente para evitar quejas: "En todo momento está del lado del cliente. Lo que pasa es que ellos, a nivel [de la] compañía, se les evalúa que no tenga muchas quejas, y si ellos acumulan quejas nos pueden quitar la franquicia a nivel nacional, y eso es lo que se evitaba buscar. [Un ejemplo es cuando] un cliente le lanzó la ensalada [a un trabajador] y le pidió que llamen al supervisor de la tienda, y cuando salió le pidió las disculpas del caso y le [dijo la frase] clásica ‘te invito un pollo’”(comunicación directa, 18 de noviembre del 2020).

Esta variable involucra dos mecanismos: la estandarización o robotización de la conducta de los empleados, y el control excesivo y constante de los colaboradores.

El primer mecanismo se refiere al establecimiento de protocolos de comportamiento para las diferentes tareas. Cuando se preguntó a los entrevistados si tenían protocolos de atención, todos lo afirmaron (n=18/18), y añadieron estar cansados de seguir esos protocolos. Algunos mencionaron que llegan a abrumar, y que son tediosos y monótonos (AT9 y BT2, comunicación personal, 23 y 20 de noviembre). Cuando se indagó específicamente cómo consideraban estos protocolos, la mayoría señaló que les parecían rígidos (n=10/17), aunque algunos opinaron que eran flexibles (n=7/17).

Los protocolos mencionados se refieren, en primer lugar, al manejo del lenguaje verbal, como disculparse en todo momento y aceptar lo que el cliente manifieste, incluidos los insultos (BT9, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). También atañen al lenguaje corporal, en el sentido de sonreír y mostrarse amable permanentemente (BT2, comunicación personal, 20 de noviembre de 2020). Se

refieren también a la apariencia física, pues el personal femenino de caja debía estar correctamente maquillado (AT9, comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). Hay protocolos relacionados con el servicio, lo cual comprende una forma específica de ordenar los productos en las bandejas para despachar los pedidos (AT5, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020). Finalmente, hay estándares de tiempos que son muy rigurosos, los cuales establecen tiempos específicos para la cola, la atención y el despacho a los clientes (BT1, comunicación personal, 14 de noviembre de 2020).

El segundo mecanismo que genera trabajo emocional es el control excesivo y constante del personal. Esto comprende una vigilancia continua para verificar el cumplimiento de los protocolos. Cuando se preguntó a los entrevistados qué tan riguroso consideraban este control, en una escala de 1 a 10, de los quince entrevistados ninguno consideró que el nivel era bajo (puntajes del 1 al 3), siete reportaron un nivel medio (puntaje del 4 al 7) y ocho personas indicaron que era alto (puntaje del 8 al 10). Respecto a los mecanismos de control utilizados, se mencionaron el uso de cámaras de vigilancia, el control mediante exámenes para verificar el conocimiento de los trabajadores, el monitoreo del cumplimiento de objetivos, el uso de la técnica del cliente encubierto para evaluar el servicio al cliente desde su entrada hasta su salida del local, y la supervisión general a nivel interno o externo. Conviene indicar que en la Franquicia B la técnica del cliente encubierto se ha reemplazado por herramientas de medición de satisfacción del cliente. En la supervisión interna, el gerente o supervisor son los encargados de pasear por la tienda y evaluar la aplicación de los protocolos de manera frecuente. A su vez, la supervisión externa comprende la evaluación mediante auditorías o de altos mandos de la cadena: "cada dos o tres meses [...] viene la inspectoría [...] Normalmente es el gerente de área o el regional que viene y te evalúa todo" (BG4, comunicación directa, 18 de noviembre de 2020).

### **Maltrato laboral**

La última variable investigada con relación a la sobrecarga de trabajo es el maltrato laboral. Esto se refiere al daño físico o psicológico que puede recibir un trabajador por parte de su empleador. Esta variable involucra el trato inadecuado por parte de la plana gerencial a los trabajadores a través de faltas de respeto, respeto, acoso, gritos, insultos, amenazas y otros comportamientos inadecuados. Cuando se preguntó a los entrevistados si en algún momento habían presenciado o experimentado estas conductas, la mayoría señaló que no (n=19/23), pero varios (n=4/23) manifestaron que sí. A pesar de que la mayoría no reportó esas conductas en primera instancia, a lo largo de la entrevista se mencionaron indirectamente más testimonios. Hubo referencias de conductas déspotas y maltrato de algunos supervisores, así como a represalias de la plana gerencial hacia los trabajadores. Una situación de ese tipo fue comentada por el entrevistado AT9: "Yo no le caigo bien a esta gerente de turno, entonces me decía [...] 'anda barre afuera y trapea afuera'. Y al que le tocaba hacer eso le decía 'Ya, tú apertura caja, que era lo más fácil'" (comunicación directa, 23 noviembre del 2020).

Se identificó un único mecanismo que reproduce el maltrato laboral: normalización de comportamientos inadecuados. Este hace referencia a la aceptación directa o indirecta de conductas inadecuadas en el trato hacia los trabajadores por parte de la plana gerencial. Se encontraron varias modalidades en que esto se produce, relacionadas con el rango jerárquico, el ambiente "familiar" y el "calor del momento".

La modalidad vinculada al rango jerárquico consiste en aceptar los malos tratos por parte de la gerencia por tratarse de personal de alto rango. Se mencionaron casos de acoso, aludiendo a supervisores que se mostraban "coquetos". También se refirieron situaciones con gritos, como comentó el ex trabajador AT5: "La supervisora le llamó la atención [a ese trabajador de un modo] bien feo, muy feo, en plena caja frente a otro clientes. Entonces sí, yo diría que es un poquito riguroso y hasta medio cruel cuando no hay ese vínculo de amistad entre supervisor y trabajador" (comunicación directa, 8 noviembre del 2020).

La modalidad de ambiente familiar hace referencia a normalizar los malos tratos haciendo alusión a que todos son una familia y, por lo tanto, es normal ese tipo de conductas: "Nos tratábamos tanto como familia que a veces los insultos eran bienvenidos o se tomaban a la ligera. Y a veces uno cuenta que un gerente te dijo 'vete a la mierda' y uno dice: 'cómo has podido permitir eso', pero de adentro lo veíamos diferente" (AT9, comunicación personal, 23 de noviembre de 2020).

Por último, la modalidad de "calor del momento" consiste en justificar los malos tratos por parte de la plana gerencial por tratarse de situaciones provocadas por un agente externo. En esta modalidad se han reportado insultos, como señaló el ex trabajador AT9 (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020), así como gritos, como mencionó el entrevistado BT9: "En el caso de los asistentes [...] confundieron la amistad con el trabajo y [hubieron] bastantes problemas y gritaban, se gritaban bastante, pero quedaba como cólera del momento" (comunicación directa, 16 de noviembre de 2020).

El cuadro siguiente resume los principales hallazgos sobre las prácticas de explotación referidas a la sobrecarga de trabajo y los mecanismos respectivos:

**Tabla 12: Hallazgos de la dimensión sobrecarga laboral**

<b>Prácticas de explotación</b>	<b>Hallazgos</b>	<b>Mecanismos de explotación</b>
Trabajo repetitivo	Todos los entrevistados afirmaron que su trabajo es repetitivo y monótono. A pesar de estar muchas horas de pie, está prohibido sentarse. Esto refleja una escasa preocupación por la salud física de los trabajadores, pues se prioriza el servicio al cliente y el compromiso con la organización.	Hay escasa preocupación por rotar los puestos y un énfasis en aprovechar la especialización de cada trabajador.
Exceso de trabajo	Casi todos los entrevistados reportaron una alta carga laboral, problemas de salud y exposición a accidentes. Esto ha sido normalizado en las franquicias. Causa del exceso de trabajo se debe a realizar tareas que no corresponden al puesto de trabajo, la presión por horas <i>rush</i> y la presión de los clientes.	Hay una contratación insuficiente de personal, tanto en producción y servicio, como en mantenimiento. Se minimizan los riesgos de trabajo, y no se da un mantenimiento óptimo de las máquinas para economizar recursos. Se evidenció normalización por parte de los trabajadores de accidentes, sobre todo la exposición a electricidad.

**Tabla 12: Hallazgos de la dimensión sobrecarga laboral (continuación)**

Prácticas de explotación	Hallazgos	Mecanismos de explotación
Trabajo emocional	Gran parte de los trabajadores aseguraron que los gerentes, ante conflictos con clientes, favorecen a estos por temor a que pidan el libro de reclamaciones o presenten alguna queja.	Se establecen protocolos rígidos de conducta para los trabajadores y se aplica un control riguroso de ellos a través de diversas modalidades como cámaras, supervisión directa, y la técnica de cliente encubierto. Dicho control llega a abrumar a los trabajadores.
Maltrato laboral	El trato inadecuado por parte de la plana gerencial a los trabajadores se da a través de faltas de respeto, acoso, gritos, insultos y amenazas.	Aunque solo algunos entrevistados reportaron situaciones de maltrato, muchos otros entrevistados las describieron en forma indirecta. El trato inadecuado está normalizado entre muchos trabajadores bajo argumentos que justifican las malas conductas de la plana gerencial.

### 3. Contrastes relevantes entre los discursos

En esta sección se abordan algunos contrastes importantes entre lo reportado en una franquicia respecto de la otra, así como entre lo reportado por la plana gerencial respecto de lo reportado por los trabajadores.

#### Diferencias entre las Franquicias A y B

Las Franquicias A y B tuvieron un número importante de prácticas en común, pero se evidenciaron algunas diferencias. En primer lugar, respecto a la retribución salarial, la jornada laboral para los trabajadores de la Franquicia A era de 20 horas, situación que implicaba el reconocimiento de beneficios según ley; sin embargo, esto cambió por motivos coyunturales de la franquicia, tal como señaló el ex trabajador AT9 (comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). En cambio, la Franquicia B ha mantenido la jornada laboral inferior a las 20 horas desde el año 2010, como indicaron los entrevistados BT6 y BT7 (comunicación personal, 17 y 13 de noviembre de 2020). Una segunda diferencia respecto a la primera dimensión se refiere a las sanciones por hacer consultas o cuestionar aspectos remunerativos. En el caso de la Franquicia A, aunque no está bien visto cuestionar los salarios, no se mencionaron sanciones al respecto (AT9, comunicación personal, 23 de noviembre de 2020). En cambio, en la Franquicia B sí hubo referencias explícitas sobre sanciones, pues el entrevistado BT9 comentó que fue sancionado con un memorándum debido al “escándalo” que había realizado (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020).

En cuanto a las afectaciones de la jornada laboral, la diferencia entre ambas franquicias está en el periodo de tiempo destinado al almuerzo (*break*). La Franquicia A permite 45 minutos de descanso incluidos dentro de la jornada laboral (AT6, comunicación personal, 28 de noviembre de 2020), mientras que la Franquicia B no lo permite. El trabajador BT2 de la Franquicia B señaló que según el Reglamento Interno de Trabajo el tiempo destinado al *break* debía ser recuperado luego de terminada la jornada (comunicación personal, 20 de noviembre de 2020), y el entrevistado BT4 añadió que esos descansos eran frecuentemente interrumpidos por los gerentes para realizar diversas tareas (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020).

Con relación a la sobrecarga laboral, no se encontraron diferencias significativas entre las Franquicias A y B.

A continuación se expondrán algunas diferencias entre lo reportado por la plana gerencial y los trabajadores.

#### **Diferencias entre las perspectivas plana gerencial y el personal operativo**

En cuanto a la primera dimensión (retribución salarial insuficiente), en ambas franquicias se encontraron discursos contradictorios. Una de esas contradicciones se refiere al pago de horas extras. Por ejemplo, el gerente BG1 mencionó que el pago de horas extra se adecuaba a la ley (comunicación directa, 18 de noviembre de 2020) y que las horas extra valían el doble (BG3, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020). Sin embargo, los trabajadores BT3 y BT5 indicaron que aunque cumplieran horas extra, este tiempo no era compensado (comunicación personal, 18 y 10 de noviembre de 2020 respectivamente). La misma situación se presentó en la Franquicia A.

Con respecto a las afectaciones de la jornada laboral, una primera diferencia se relaciona con la asignación de sobretiempo al personal *part time*. En la Franquicia B, el gerente BG3 mencionó que los trabajadores *part time* tienen un límite de 85 horas mensuales, es decir un horario diario inferior a las 4 horas diarias. Sin embargo, los trabajadores BT6, BT9 y BT10 aseguraron haber realizado horas extra a pesar de ser *part time* (comunicación personal, 17, 16 y 11 de noviembre de 2020, respectivamente). Otra discrepancia atañe a la oportunidad con que se programan los horarios, reportada en ambas organizaciones. En la Franquicia B, el ex gerente de turno BG3 indicó que el plazo de entrega era de 3 a 4 días antes de que empiece la semana (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020), pero el entrevistado BT6 señaló que la programación de horarios se entregaba un día antes, el domingo por la noche (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020, respectivamente). Dicha situación se repitió en la Franquicia A.

Finalmente, en cuanto a sobrecarga de trabajo, en la Franquicia B el gerente BG3 afirmó que los trabajadores rotaban diariamente de posición (comunicación personal, 16 de noviembre de 2020), mientras que el ex trabajador BT12 aseguró que la rotación dependía mucho de la habilidad del trabajador (comunicación personal, 20 de noviembre de 2020), por lo que no era periódica ni continua.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se expondrán las conclusiones, recomendaciones a las que se llegó a partir de la investigación y las limitaciones de la investigación.

### 1. Conclusiones

La presente investigación se planteó como objetivo general analizar las prácticas de explotación laboral y los mecanismos organizacionales que reproducen esas prácticas en dos franquicias de *fast food* en Lima Metropolitana. El marco analítico planteado se enfocó en tres dimensiones: retribución salarial insuficiente, afectaciones de la jornada laboral y sobrecarga laboral. En ambas franquicias se evidenciaron múltiples prácticas vinculadas a esas tres dimensiones. El análisis mostró que estas se conectan con la búsqueda de reducir gastos por parte de la plana gerencial, pues hay incentivos para recompensar a los gerentes si se alcanzan metas de productividad y menor costo laboral. En términos generales, se evidenció también el desinterés de la plana gerencial por los trabajadores, pues el aparente clima de compañerismo y familiaridad es un mecanismo para reproducir las prácticas de explotación. Estas prácticas están normalizadas y son aceptadas por la mayoría de trabajadores, muchos de los cuales no las identificaron como tales o las aceptan por necesidad.

Las prácticas de explotación más recurrentes fueron las relacionadas con las afectaciones de la jornada laboral, y en menor medida la retribución salarial insuficiente. Asimismo, se encontró que los mecanismos de reproducción reflejan el abuso de poder de la plana gerencial hacia el personal operativo, evidenciado en castigos, manipulación arbitraria del tiempo de trabajo, condicionamientos de trabajo extra no compensado, despreocupación por la salud física y psicológica, e intimidación por tratos inadecuados.

El primer objetivo específico planteado fue examinar, desde la perspectiva de la ética y responsabilidad social empresarial, del trabajo decente, y en forma complementaria de la gestión de personas, los enfoques teóricos pertinentes sobre los problemas de explotación vinculados al salario, la jornada laboral, y la carga de trabajo, así como los mecanismos correspondientes, a fin de construir un marco analítico que oriente esta investigación. La revisión de literatura teórica sobre ética en las relaciones de trabajo (Camacho, Fernández y Miralles, 2009; Velásquez, 2012; Paliwal, 2006) reflejó una escasa preocupación sobre formas de explotación distintas de la esclavitud y el trabajo infantil. En los enfoques de RSE consultados (Vallaey, s.f), si bien la noción enfatiza la preocupación por los stakeholders internos (Sarmiento, 2010; CEyCC, 2005; Baltera y Tapia, 2005), en muchos casos responde a un uso instrumental como mera estrategia de marketing (Vallaey, s.f). Esto se refleja en la Franquicia A, pues tiene un discurso sobre esfuerzos de RSE hacia el entorno pero al mismo tiempo incurren en prácticas de explotación hacia sus propios trabajadores. La revisión de la literatura sobre el enfoque del trabajo decente (C026, C001, Declaración Universal de los Derechos Humanos y Pacto internacional sobre derechos económicos, sociales y culturales), mostró una creciente preocupación normativa sobre este tema, aunque con limitada atención a esquemas y mecanismos regulatorios específicos. Por su parte, la indagación sobre la literatura de gestión de personas (Balkin et al., 2005; Chiavenato, 2009; Armstrong y Taylor, 2014) mostró que a pesar de ser un campo con una larga tradición, parte importante de estos enfoques no se ponen en práctica en estas organizaciones multinacionales, incluyendo cuestiones básicas como las condiciones adecuadas en el entorno físico y



psicológico de los trabajadores. Adicionalmente, la revisión de múltiples estudios específicos sobre esas tres dimensiones evidenció que existe investigación sobre estas prácticas normalizadas de explotación en este subsector en diversos países. La intersección de estos distintos abordajes condujo a un marco analítico que especifica once prácticas específicas de explotación y veinte mecanismos que hacen posible su reproducción en los contextos organizacionales.

El segundo objetivo específico buscaba comprender los factores contextuales que regulan las relaciones de trabajo en estas organizaciones, incluyendo el marco normativo, las dinámicas sectoriales y el contexto actual de pandemia asociada al Covid-19. Respecto al marco normativo, en nuestro país solo existen leyes y normas generales que regulan las condiciones de trabajo, sin embargo, existe limitado desarrollo normativo sobre mecanismos para prevenir que las prácticas de explotación se reproduzcan y normalicen. El subsector de restaurantes es un sector altamente dinámico que ha cobrado una importancia creciente en los últimos años, aunque tiene altos niveles de informalidad laboral y escasa fiscalización (ICEX, 2019). El contexto actual de pandemia, que ha afectado severamente a este subsector (INEI, 2020C) ha precarizado aún más la situación de los trabajadores, muchos de los cuales han quedado en el desempleo o han visto afectada su condición de trabajo. A pesar de ello, las franquicias de *fast food* han sido algunas de las menos afectadas, pues la mayoría ya contaba con el servicio de delivery como alternativa al consumo en el propio local (Resolución Ministerial N° 250-2020-MINSA).

Conocer las políticas sobre ética en las relaciones de trabajo en las franquicias investigadas fue el tercer objetivo específico planteado. En términos generales, las políticas y lineamientos organizacionales vinculados a las relaciones de trabajo son superficiales y no proporcionan parámetros claros para verificar condiciones de trabajo decentes. Tampoco se han encontrado evidencias de monitoreo sobre estos temas por parte de las casas matriz respecto de las franquicias. En ambas franquicias se menciona el compromiso con el cumplimiento de la legislación nacional, se asegura la seguridad y la búsqueda del desarrollo de sus trabajadores. Buena parte del personal gerencial entrevistado tenía poco conocimiento sobre estas políticas y lineamientos éticos. Además, varias de estas prácticas dependen enteramente de la discrecionalidad del personal administrativo encargado. Ese desconocimiento también está presente en el personal operativo, lo cual dificulta la posibilidad de que defiendan sus derechos o activen mecanismos de control como el canal de ética.

El cuarto objetivo específico se orientaba a analizar las prácticas de retribución salarial injusta, afectación de la jornada laboral, y sobrecarga de trabajo en las organizaciones investigadas. Respecto a la primera dimensión, se identificaron varios casos de remuneraciones con montos menores al salario mínimo, sobre todo en trabajadores part time, aunque esto se invisibiliza debido al manejo de pagos por hora que varían semanalmente (AT9, comunicación personal, 23 de noviembre del 2020).. Aunque la mayoría de trabajadores comentó que sus remuneraciones están acorde con el mercado, muchos aseguraron que no les alcanzaba para cubrir sus necesidades básicas. También se constató el aprovechamiento de la ley por parte de los empleadores al contratar a los trabajadores por jornadas ligeramente menores a las 20 horas semanales para evitar pagar los beneficios laborales. Otra práctica comúnmente reportada es el incumplimiento en el pago de horas extras, a menudo en oposición a los incentivos al personal administrativo (BT3, comunicación personal, 18 de noviembre de 2020).

En cuanto a las afectaciones de la jornada laboral, se halló que si bien el cumplimiento de jornadas extraordinarias no es explícitamente obligatorio, los trabajadores son frecuentemente condicionados a hacerlas, a menudo por temor a las represalias. Otra práctica identificada, similar a la reportada por Matulewicz (2015), fue la escasa anticipación en la programación de los horarios de trabajo, comprometiendo así la supuesta “flexibilidad” que se asocia con este trabajo. Del mismo modo, conforme fue evidenciado por Norton et al. (2015) y por Carpenter et al. (2013), los trabajadores muchas veces asisten a su centro de trabajo a pesar de estar enfermos y tener descanso médico prescrito. Esta situación se ha dado inclusive en el contexto actual de pandemia.

El análisis de la tercera dimensión, referida a la sobrecarga laboral, mostró que el trabajo en estas franquicias se caracteriza por ser repetitivo y por estar regulado por protocolos operativos rígidos. Los trabajadores no suelen rotar en sus puestos, por lo que el trabajo se torna monótono, y existen periodos recurrentes en la jornada laboral en que la carga laboral y la presión del trabajo es muy alta, lo cual se relaciona también con la poca disposición a contratar o asignar mayor personal a pesar de ser necesario. En esa línea, conforme a lo reportado por Kokane y Tiwari (2011), se identificaron escasas prácticas para proteger adecuadamente a sus trabajadores frente a posibles riesgos, y además se constató que casi todos los locales de los cuales se recolectó información prohíben sentarse al personal durante su jornada de trabajo. A nivel emocional, conforme a los hallazgos de Ruckeslhaus (2020), el maltrato a los trabajadores, como por ejemplo a través de insultos y gritos, es una "realidad del mercado" aceptada, sobre todo si es fácil reemplazar un trabajador por otro. Todo esto evidencia que en estas organizaciones es más importante la productividad y la maximización de ingresos que la salud física y mental del trabajador.

El quinto objetivo planteado fue explicar los mecanismos que se utilizan en estas organizaciones para reproducir las prácticas de explotación analizadas. El trabajo de campo permitió encontrar 28 mecanismos distintos aplicados por la plana gerencial, varios de ellos adicionales a los previamente identificados en la literatura. Los mecanismos encontrados fueron diferenciados en función de su vinculación con las tres dimensiones analizadas.

En cuanto a la dimensión referida a la retribución salarial insuficiente, uno de los mecanismos con mayor incidencia fue la reducción del número de trabajadores de tiempo completo, a menudo para reducir gastos fijos. También se constató la falta de transparencia financiera respecto a las remuneraciones de los trabajadores y de la plana gerencial, lo cual se vincula con el cálculo arbitrario del trabajo por horas. Tal como reportaron Campbell et al. (2016), hay un aprovechamiento de la modalidad formativa laboral, lo cual facilita el trabajo gratuito a favor de las franquicias. Otro mecanismo relevante fue el uso de tarifas indiferenciadas por horas, incluso para horas extra, horas nocturnas y días feriados, lo cual contraviene la legislación vigente (Decreto Legislativo N° 854, modificado por Ley N° 27671).

Los mecanismos que reproducen la afectación de la jornada laboral incluyen, en primer lugar, el horario hiperflexible a demanda del empleador, bajo la lógica de que el trabajador siempre debe estar disponible para cubrir turnos inadecuadamente programados o periodos de mayor demanda. Otro mecanismo se refiere a la recuperación de horas no trabajadas por licencia, como se constató con lo expuesto por la plana gerencial y personal operativo durante la cuarentena (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020). Un tercer mecanismo a destacar es la asignación de descansos en función no de las necesidades del

trabajador, sino de acuerdo con las necesidades operativas (AT5, comunicación personal, 8 de noviembre de 2020).

Finalmente, también se constató la aplicación de varios mecanismos que reproducen el problema de sobrecarga de trabajo. Uno de los más frecuentes es el desinterés por la rotación de los trabajadores, para priorizar el flujo de trabajo y la maximización de ganancias a corto plazo. Otro mecanismo importante es la contratación insuficiente de personal, lo cual genera exceso de trabajo, trabajo adicional al de las funciones acordadas contractualmente, y horarios extraordinarios (comunicación personal, 14 de noviembre de 2020). Finalmente, se constata una normalización del comportamiento inadecuado en el trato hacia los trabajadores, el cual debe ser aceptado pasivamente por estos dentro del entorno de familiaridad que se asocia con el clima organizacional (AT9, comunicación personal, 23 de noviembre de 2020).

## 2. Recomendaciones

Esta sección está dedicada a plantear diversas recomendaciones para las organizaciones del subsector investigado. En forma complementaria, se proponen también algunas sugerencias a nivel de la autoridad pública a cargo de la fiscalización laboral, así como el desarrollo de estudios posteriores en este y otros sectores.

La recomendación general a las organizaciones investigadas es implementar un programa integral de ética en la gestión y RSE. Entre los aspectos centrales a considerar en este programa se incluye el fomento del liderazgo ético de la alta gerencia, el fortalecimiento y difusión del código de ética y políticas vinculadas a las relaciones con sus *stakeholders* (en especial los internos), la obtención de una certificación en temas éticos, la incorporación de la ética en el diseño de puestos y capacitación del personal, y el desarrollo de los mecanismos de monitoreo y control ético (Robbins y Coulter, 2010).

a) El accionar de la plana gerencial es fundamental pues establece directrices sobre cómo conducirse dentro de la organización (Steckler y Fondas, 1995). Los gerentes deben estar comprometidos con el cumplimiento de los valores y normas éticas en la organización, así como con la aplicación responsable y transparente de los mecanismos de recompensa y sanción establecidos. El staff directivo debe establecer los objetivos a alcanzar con un programa integral de ética en la gestión, que recoja las buenas prácticas en organizaciones similares y que se adapte a las circunstancias del entorno y las características particulares de la organización. Parte fundamental de este enfoque es armonizar las metas operativas y financieras con metas éticas.

b) Ambas organizaciones cuentan con códigos éticos y políticas, pero estos carecen de concreción y tienen escasa difusión interna. Es importante que el código de ética sea explícito y específico en los valores y normas de conducta exigidas a los distintos *stakeholders* (De Michele, 1998). Un aspecto crucial en el código es verificar el cumplimiento de la normatividad laboral vigente, con particular énfasis en los aspectos de retribución salarial, jornada laboral y carga de trabajo. Esto debe apuntar a generar una cultura organizacional ética, internamente enraizada, pero que también pueda ser conocida por los *stakeholders* externos (por ejemplo incluyendo el código y políticas éticas en los portales web de las organizaciones). Por otro lado, con el fin obtener beneficios internos (mayor rendimiento y satisfacción de los trabajadores) y externos (reputación) las empresas deben evaluar lo que CEyCC (2005), así como Baltera y Tapia (2005), llaman abordaje del público interno de la RSE, con referencia al desarrollo de las políticas de remuneración,

atención a la salud física y psicológica de sus trabajadores, y fomento de las capacidades y competencias de estos.

c) Un paso más ambicioso en la implementación de este programa consiste en obtener una certificación internacional en temas de gestión ética y respeto de las normas laborales. Una certificación pertinente al respecto es la SA 8000 (SAI, 2008), la cual regula el compromiso ético empresarial del empleador respecto de los derechos laborales y el bienestar de los trabajadores en las empresas. Esta certificación considera diversos aspectos clave en la gestión responsable de las organizaciones, incluyendo temas como las remuneraciones, el horario de trabajo, la seguridad y salud laboral, entre otros.

e) Es necesario alinear los procesos de contratación de acuerdo con los objetivos éticos que se trace la organización. Esto implica hacer una evaluación de los recursos humanos a fin de identificar las fortalezas existentes, las habilidades requeridas y las zonas de riesgo en temas éticos (Chiavenato, 2011). Asimismo, se requiere optimizar la división del trabajo y asignación de horarios a fin de evitar los distintos problemas reportados por los trabajadores y extrabajadores (e.g. extensión de la jornada de trabajo, escasa anticipación en la programación de horarios, sobrecarga de trabajo, ausencia de descansos, entre otros). Este esfuerzo requiere un trabajo colaborativo, que incluya y tome en cuenta los puntos de vista del personal operativo. Adicionalmente, todo el personal debería recibir entrenamiento ético periódico, con el fin de generar una cultura ética en la organización y orientar a los trabajadores sobre sus derechos y deberes.

f) Finalmente, el programa ético requiere especificar los mecanismos para monitorear y evaluar su aplicación (Pérez, 2009). El sistema de incentivos y sanciones debe armonizar también las metas de resultados con las metas éticas. En esa línea, se recomienda reemplazar los incentivos a los gerentes que vayan en detrimento del desempeño ético en la organización y el bienestar de los trabajadores. También es necesario moderar la discrecionalidad que tiene la plana gerencial en cuanto a las remuneraciones, la jornada laboral y la carga de trabajo. En esa línea, la alta gerencia puede disponer que los acuerdos requieran alguna forma de involucramiento del personal operativo (e.g. mediante un representante libremente elegido o mediante reuniones colectivas semanales para programar el trabajo). Asimismo, puede potenciarse la línea ética, enfatizando periódicamente que se trata de un mecanismo confidencial y efectivo para reducir los problemas de trabajo. Finalmente, dados los múltiples problemas reportados en este trabajo, se sugiere a las organizaciones del sector realizar una auditoría ética independiente que proporcione un diagnóstico detallado sobre estos y otros problemas en las relaciones de trabajo.

Dado que la regulación de las condiciones de trabajo corresponde a la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), se plantean algunas sugerencias complementarias. En primer lugar, se sugiere tomar como base este estudio como una primera aproximación a la complejidad de las relaciones de trabajo y de los problemas de explotación laboral que existen en este subsector. Así mismo, la identificación de los mecanismos organizaciones a través de los cuales la explotación se reproduce podría ser el punto de inicio para el diseño de mecanismos de control más específicos a tener en cuenta durante las inspecciones. Demás está decir que se trata de un subsector con escasa fiscalización, por lo que las acciones de control deberían efectuarse de manera más periódica. Al mismo tiempo, la SUNAFIL podría habilitar canales de denuncia independientes, que protejan la identidad de los denunciantes, sobre cuya base

puedan iniciarse las acciones de control. Todo esto requiere también esfuerzos por difundir estas acciones en este subsector.

Por último, esta investigación plantea una primera mirada a un problema social presente en muchas organizaciones en este subsector. Lamentablemente, la normalización de estas prácticas facilita su reproducción y limita las posibilidades de cuestionamiento por parte de los propios trabajadores, quienes en muchas ocasiones tienen escaso margen de maniobra para enfrentar estas situaciones de injusticia. Este primer diagnóstico requiere ser complementado por futuros estudios de carácter más sistemático en este subsector, y en otros sectores, a fin de poder comprender la realidad de este problema pertinente en muchas organizaciones en nuestro país.

### **3. Limitaciones de la investigación**

En esta última sección se comentan las principales limitaciones encontradas a lo largo del proceso de investigación.

La primera limitación estuvo relacionada con el desarrollo del marco teórico, pues no se identificó literatura teórica que permitiera delimitar y construir un marco analítico apropiado para las dimensiones de explotación examinadas, y tampoco se encontraron estudios previos en el contexto nacional que sirvieran como referentes empíricos. Por ello fue necesario construir ese marco analítico con base en diversos estudios parciales efectuados en otros países. Una segunda limitación fue el contexto global marcado por la pandemia de la covid-19, el cual impidió hacer el trabajo de campo en forma presencial y utilizar técnicas como la observación. De ese modo, tuvo que optarse por un diseño metodológico basado solamente en entrevistas a profundidad realizadas de manera remota. Esto fue un reto pues el entorno virtual puede limitar la interacción y la generación de confianza necesarias para facilitar el intercambio de información. Por ello, se hicieron mayores esfuerzos para hacer sentir cómodos a los entrevistados, garantizar la confidencialidad de la información y resaltar la importancia de su aporte para generar un análisis detallado sobre los problemas estudiados.

La imposibilidad de asistir personalmente a las instalaciones de las organizaciones estudiadas también generó restricciones en la composición de la muestra. Al no ser posible el contacto directo con los trabajadores para poder invitarlos a participar en el estudio, fue necesario comunicarse con ellos mediante las redes sociales. Sin embargo, esto supuso una alta tasa de rechazo, pues solo 30 personas aceptaron ser entrevistadas de las aproximadamente 100 que fueron contactadas

## Referencias

- Adams, R. (2017). Standard of Living as a Right, Not a Privilege: Is It Time to Change the Dialogue from Minimum Wage to Living Wage?. *Journal of the Center for Business Ethics Bentley University*, 122(4), 613-639.
- Albin, E. (2010). Labour Law in a Service World. *The Modern Law Review*, 73(6), 959-984.
- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, O. y Lévano, G. (2014). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Inglaterra: Kogan.
- Arnot, C., Boxall, P.C., y Cash, S.B. (2006). Do Ethical Consumers Care About Price? A Revealed Preference Analysis of Fair Trade Coffee Purchases. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 54, 555-565.
- Arranz, V. (2019). *Franquicias en Perú 2019*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2019835604.html>
- Ashenfelter, O. (2012). Comparing real wage rates. *American Economic Review*, 102(2), 617-642. doi:10.1257/aer.102.2.617
- Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (20 de junio de 2020). *Unión de Gremios y Asociaciones de Restaurantes del Perú Demanda Pronta Reapertura de Atención en Locales*. Lima, Perú: AHORA Perú. Recuperado de <https://ahora-peru.com/?p=3031>
- Balkin, D., Gómez-Mejía, L., y Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Baltera, P., y Tapia, A. (2005). *Responsabilidad social empresarial en pequeñas empresas, resignificando el trabajo*. Recuperado de [http://www.dt.gob.cl/1601/articulos-88984\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/1601/articulos-88984_recurso_1.pdf)

- Billingsley, B. (2016). Racialized and Classed Contexts, Shifting Audiences and Changes in Emotional Labor Among Restaurant Servers. *Sociological Inquiry*, 86(4), 641-657. doi: 10.1111/soin.12135
- Camacho, I., Fernández, J. y Miralles, J. (2009). *Ética de la empresa*. Sevilla, España: Unijes.
- Cámara de Comercio de Lima (2018). *El impulso del sector servicios*. Recuperado de [https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion\\_818.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion_818.pdf)
- Cámara Peruana de Franquicias. (s. f.). *Cámara Peruana De Franquicias*. Recuperado de <https://cpfranquicias.com/estadisticas/>
- Campbell, I., Boese, M. y Tham, J.C. (2016). Inhospitable workplaces, International students and paid work in food services. *Australian Journal of Social Issues*, 51(3), 279-298.
- Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa [CEyCC] (2005). *Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*. Caracas, Venezuela: CEDICE.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Conger, J. A. (1990). *The dark side of leadership*. *Organizational Dynamics*, 18, 44-55.
- Carpenter, L.R., Green, A., Norton, D., Frick, R., Tobin-D'Angelo, M., Reimann, D., ...Le, B. (2013). Food worker experiences with and beliefs about working while III. *Journal of Food Protection*, 2146-2154. doi: 10.4315/0362-028X.JFP-13-128
- Carroll, B. (2014) *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*.
- De Soto, H. (1989). *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World*. HarperCollins.
- De Michele, R. (1998). *Los Códigos de Ética en las Empresas*. Buenos Aires: Argentina.

Drucker, P. (1981). *What is "business ethics"?. The Public Interest*, 18-36.

ESSALUD (2020). Ley N° 26790, *Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud. Congreso de la República*. Recuperado de <http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/publicacion/ley26790.pdf>

Euromonitor Internacional (2018). *Fast food In Latin America*. Passport

Euromonitor International (2020). *Consumer Foodservice in Peru*

Forética (2017). *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE 21*. Madrid, España: Forética.

Glomb, T. M., y Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influences, reciprocal and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46, 486-496.

Gobierno del Perú (2020). *Guía preguntas respuestas suspensión perfecta de labores*. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/986653/guia\\_preguntas\\_respuestas\\_suspension\\_perfecta\\_de\\_labores\\_10jul.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/986653/guia_preguntas_respuestas_suspension_perfecta_de_labores_10jul.pdf)

Griffin, R. W., y O'Leary-Kelly, A. M. (2004). *The dark side of organizational behavior*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Haley-Lock, A. (2012). Structural contexts of low wage work, restaurant employment practices. *Journal of Poverty*, 16,447-468. doi: 10.1080/10875549.2012.720660

Harrison, M. (2001). *An Introduction to Business and Management Ethics*. Palgrave Macmillan

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill Education.

Honkanen, P; Verplanken, B; y Olsen, O (2006). Ethical values and motives driving organic food choice. *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 420-430. doi: 10.1002/cb



International Labour Organization [ILO] (s.f). *Ratificaciones de Perú*. Lima, Perú: OIT. Recuperado de [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::p11200\\_country\\_id:102805](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::p11200_country_id:102805)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Producción Nacional. Informe Técnico - Producción Nacional - N° 03 - Marzo 2015*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/#lista>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Producción Nacional. Informe Técnico - Producción Nacional - N° 03 - Marzo 2016*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/#lista>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016A). *Análisis de la Estructura Empresarial en Lima Metropolitana*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/ca\\_p05.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/ca_p05.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Producción Nacional. Informe Técnico - Producción Nacional - N° 03 - Marzo 2017*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/#lista>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). *Producción Nacional. Informe Técnico - Producción Nacional - N° 03 - Marzo 2018*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/#lista>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). *Producción Nacional. Informe Técnico - Producción Nacional - N° 03 - Marzo 2019*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/#lista>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019A). Perú: *Evolución de los indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2007-2018*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1678/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019B). *Producción y empleo informal en el Perú Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2018*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). *Producción Nacional. Informe Técnico - Producción Nacional - N° 03 - Marzo 2020*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/#lista>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020A). *PBI de las actividades económicas, por años. PERÚ: Producto Bruto Interno por Años, según Departamentos 2007 - 2019*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de <https://www1.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-las-actividades-economicas-por-anos-9096/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020B). *PBI de las actividades económicas, por años. Alojamiento y restaurantes 2007 - 2019*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de <https://www1.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-las-actividades-economicas-por-anos-9096/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020C). *Informe Técnico Producción Nacional Junio 2020*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de [http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08\\_produccion-nacional-jun-2020.pdf](http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_produccion-nacional-jun-2020.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020D). *Pobreza Monetaria Alcanzó al 20,2% de la Población en el año 2019*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de [http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np\\_65\\_2020.pdf](http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np_65_2020.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020E). *Informe técnico Perú: Estimación de la Vulnerabilidad Económica a la Pobreza Monetaria. Metodología de cálculo y perfil sociodemográfico*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estimacion-de-la-vulnerabilidad-economica-a-la-pobreza-monetaria.pdf>

International Organization for Standardization [ISO] (2010). *ISO 26000 Responsabilidad Social, visión general del proyecto*. Recuperado de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)

Kitcharoen, P. (2007). An Ethnography of Restaurant Workers: Thai Women in England. *Asian and Pacific Migration Journal*, 16(4), 555-577.

Kokane, S. y Tiwari, R.R. (2011). Occupational health problems of highway restaurant workers of Pune, India. *Toxicology and Industrial Health*, 27(10), 945-948. doi: 10.1177/0748233711399322

- Kristen, E., Banuelos, B. y Urbant, D. (2015). Workplace Violence and Harassment of Low-Wage Workers. *Berkeley Journal Of Employment & Labor Law*, 36(1), 169-204.
- La Cámara (2020, 05 de octubre). Restaurantes refuerzan sus canales de ventas. *La Cámara: Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima*. Recuperado de <https://lacamara.pe/restaurantes-refuerzan-sus-canales-de-ventas/>
- Liu, C., Cai, X., y Zhu, H. (2015). Eating Out Ethically: An Analysis of the Influence of Ethical Food Consumption in a Vegetarian Restaurant in Guangzhou, China. *Geographical Review*, 105(4), 551-565.
- Loayza, N. (2015). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. *Revista del Banco Central de Reserva del Perú*, 43-64. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Luria, G. y Yahil, D. (2008). Procedural Justice, Ethical Climate and Service Outcomes in Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 276-283. doi: 10.1016/j.ijhm.2007.07.022
- Ma, J. y Ghiselli, R. (2016). The minimum wage, a competitive wage, and the price of a burger: Can competitive wages be offered in limited-service restaurants?. *Journal of Foodservice Business Research*, 19(2), 131-146. doi: 10.1080/15378020.2016.1159889
- Matulewicz, K. (2015). Law and the Construction of Institutionalized Sexual Harassment in Restaurants. *Canadian Journal of Law and Society*, 30(3), 401-419. doi: 10.1017/cls.2015.12
- Machamer, P., Darden, L., y Craver, C. F. (2000). Thinking about mechanisms. *Philosophy of Science. Official Journal of the Philosophy of Science Association*, 67(1), 1-25. doi: 10.1086/392759
- Mercado negro (28 de abril de 2017). «Fast food»: Peruanos gastan en promedio S/.25. Lima, Perú: Mercado Negro. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/actualidad/fast-food-peruanos-gastan-promedio-s-25/>
- Mercer (2021). *Ranking de Costo de Vida de Mercer 2020*. México: Mercer LLC. Recuperado de <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/career/cost-of-living.html>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2013). *Manual de Buenas Prácticas “Desarrollo de Habilidades y Destrezas para la Atención de Clientes en Restaurantes”, Gestión de servicio.* Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/860>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017). *Censo Nacional de Franquicias.* Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/295987/Censo\\_Nacional\\_Franquicias.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/295987/Censo_Nacional_Franquicias.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2020). *Guía Técnica Para Los Restaurantes Y Servicios Afines Con Modalidad De Servicio A Domicilio.* Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/671417/GT\\_RESTAURANTES\\_MODALIDAD\\_DE\\_SERVICIO\\_A\\_DOMICILIO\\_Rev-\\_OGAJ\\_.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/671417/GT_RESTAURANTES_MODALIDAD_DE_SERVICIO_A_DOMICILIO_Rev-_OGAJ_.pdf)
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MJDH] (2014). *Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH).* Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/DECLARACION-UNIVERSAL-DE-DERECHOS-HUMANOS.pdf>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MJDH] (2014A). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC).* Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/PACTO-INTERNACIONAL-DE-DERECHOS-ECONOMICOS.pdf>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MJDH] (2019). *Constitución Política del Perú, Décimo Tercera Edición Oficial, Texto actualizado con las reformas ratificadas en el Referéndum de 2018.* Recuperado de [https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/Constitucion-Politica-del-Peru-marzo-2019\\_WEB.pdf](https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/Constitucion-Politica-del-Peru-marzo-2019_WEB.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (s.f.). *Todo lo que debes saber sobre los feriados no laborables.* Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/343224/Todo\\_lo\\_que\\_debes\\_saber\\_sobre\\_los\\_feridados\\_no\\_laborables.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/343224/Todo_lo_que_debes_saber_sobre_los_feridados_no_laborables.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2005). *Secretaría técnica del Consejo Nacional del trabajo y promoción del empleo.* Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/REVISION\\_DE\\_LA\\_RM\\_EN\\_PERU.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/REVISION_DE_LA_RM_EN_PERU.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2007). *Boletín De Estadísticas Ocupacionales N°3, Sector Hoteles Y Restaurantes, I Trimestre 2007*. Recuperado de [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2007-I\\_3.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2007-I_3.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2012). *Jornada de trabajo 2012*. Recuperado de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/INF\\_JORNADA\\_TRABAJO.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/INF_JORNADA_TRABAJO.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2019). *Anuario Estadístico Sectorial 2018*. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/321652/Anuario\\_2018\\_1.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/321652/Anuario_2018_1.pdf).

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2020). *Anuario Estadístico Sectorial 2019*. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/920578/ANUARIO\\_2019\\_.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/920578/ANUARIO_2019_.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2020A). *Compendio de Normas Legales de Regímenes Laborales Privado*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1546077/Compendio%20de%20Normas%20Laborales%20del%20R%C3%A9gimen%20Privado.pdf>

Ministerio de Salud [MINSA] (7 de septiembre de 2018). *Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes. Resolución Ministerial N° 822-2018-MINSA*. Recuperado de [http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM\\_822-2018-MINSA.pdf](http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf)

Ministerio de Salud [MINSA] (2020). *Recomendaciones para trabajadores de las instituciones públicas y privadas*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/553650/tripticocovid-2019-trabajadores.pdf>

Ministerio de Salud [MINSA] (2020A). *Guía Técnica para los Restaurantes y Servicios Afines con Modalidad de Servicio a Domicilio. Resolución Ministerial N° 250-2020-MINSA*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/671416/250-2020-MINSA-3-4.pdf>

Ministerio de Trabajo [MINTRA] (2006). *Dirección Nacional De Relaciones De Trabajo*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/dnrt/capacitacion/triptico\\_serie\\_10.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/dnrt/capacitacion/triptico_serie_10.pdf)

- Minkler, M., Salvatore, A., Chang, C., Gaydos, M., San Liu, S., Tau Lee, P.,...Krause, N. (2014). Wage Theft as a Neglected Public Health Problem: An Overview and Case Study From San Francisco's Chinatown District. *American Journal of Public Health*, 104(6).
- Norton, D. M., Brown, L.G., Frick, R., Carpenter, L. R., Green, A.L., Tobin-D'Angelo, M.,...Everstine, K. (2015). Managerial Practices regarding Workers Working while III. *Journal of Food Protection*, 78(1), 187-195. doi: 10.4315/0362-028X.JFP-14-134
- Oguzhan, M. (2013). Musculoskeletal Disorders among First Class Restaurant Workers in Turkey. *Journal of Foodservice Business Research*, 16, 95-100. doi: 10.1080/15378020.2013.761016
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2010). *Principios laborales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Guía para empresas*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/04/ppios-laborales-del-PactoMundial-guia-para-empresas.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (s.f.) *Trabajo decente*. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (s.f.A). *¿Qué es el trabajo decente?*. Recuperado de [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_LIM\\_653\\_SP/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (s.f.B). C190 - *Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019* (núm. 190). Recuperado de [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (s.f.C). *Trabajo forzoso*. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/forced-labour/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (s.f.D). *¿Qué es un salario mínimo?*. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/wages/minimum-wages/definition/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (s.f.E). *En América Latina y el Caribe hay 130 millones de trabajadores en la informalidad*. Recuperado de [http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_244404.pdf](http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_244404.pdf)

- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2020). *Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, Trabajo decente y crecimiento económico*. Lima, Perú: Naciones Unidas en Perú. Recuperado de <https://peru.un.org/es/sdgs/8>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2013). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE* Paris, Francia: OECD Publishing.
- Pacecca (noviembre de 2011). Trabajo, Explotación Laboral, Trata De Personas, Categorías en cuestión en las trayectorias migratorias. *REMHU - Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana*, 19(37), 147-174.
- Paliwal, M. (2006). *Business Ethics*. New Delhi, India: New Age International.
- Partington, D. (Ed.) (2002). *Essential skills for management research*. London, Inglaterra: SAGE Publications.
- Paulsson, A. (2011). Resisting self-management? On the possibility of dissolving oneself in *fast food* restaurants. *Ephemera*, 11(1), 122-137.
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (2016). *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <https://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/reglamentodelcomitedeeticadelainvestigaciondelapontificiauniversidadcatolicadelperu.pdf>
- Portal de Turismo (18 de febrero de 2021). Ahora Perú señala que más de 70,000 restaurantes han cerrado durante la pandemia. *Portal de turismo*. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/ahora-peru-senala-que-mas-de-70000-restaurantes-han-cerrado-durante-la-pandemia/>
- PromPerú (s.f). *Guía para la Elaboración de Manuales de Franquicias*. Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Gu%C3%ADa%20para%20la%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Manuales%20de%20Franquicias.pdf>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. Recuperado de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford, Inglaterra: Blackwell.

- Ruckelshaus, C. K. (2008). Labor's wage war. *Fordham Urban Law Journal*, 35(2), 373-407.
- Social Accountability International [SAI] (2008). *Norma Internacional Responsabilidad Social SA8000*. New York, EU.: SAI
- Sarmiento, S. (2010). Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas. *Dimensión Empresarial*, 8(2), 24-37.
- Saunders, M.; Lewis, P., y Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Essex, Inglaterra: Prentice Hall.
- Sebastiani, R., Montagnini, F., y Dalli, D. (8 de junio de 2012). Ethical Consumption and New Business Models in the Food Industry. Evidence from the Eataly Case. *Journal of Business Ethics*, 114, 473-488. doi: 10.1007/s10551-012-1343-1
- Shigihara, A. (2013). It's Only Stealing a Little a Lot: Techniques of Neutralization for Theft Among Restaurant Workers. *Deviant Behavior*, 34, 494-512. doi: 10.1080/01639625.2012.748630
- Steckler, N., y Fondas, N. (1995). Building team leader effectiveness: A diagnostic tool. *Organizational Dynamics*, 23(3), 20-35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90023-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90023-3)
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (03 de marzo de 2021). *SNI plantea medidas urgentes para restaurantes y cafeterías*. Lima, Perú: Sociedad Nacional de Industrias. Recuperado de <https://sni.org.pe/sni-plantea-medidas-urgentes-para-restaurantes-y-cafeterias/>
- Somavía, J. (2014). *El trabajo decente. Una lucha por la dignidad humana*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_380833.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_380833.pdf)
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2019). *Tipos de depósitos*. Lima, Perú: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-financiera/productos-financieros/compensacion-por-tiempos-de-servicio-cts>
- Vallaes, F. (s.f). *La Responsabilidad Social de las organizaciones*.



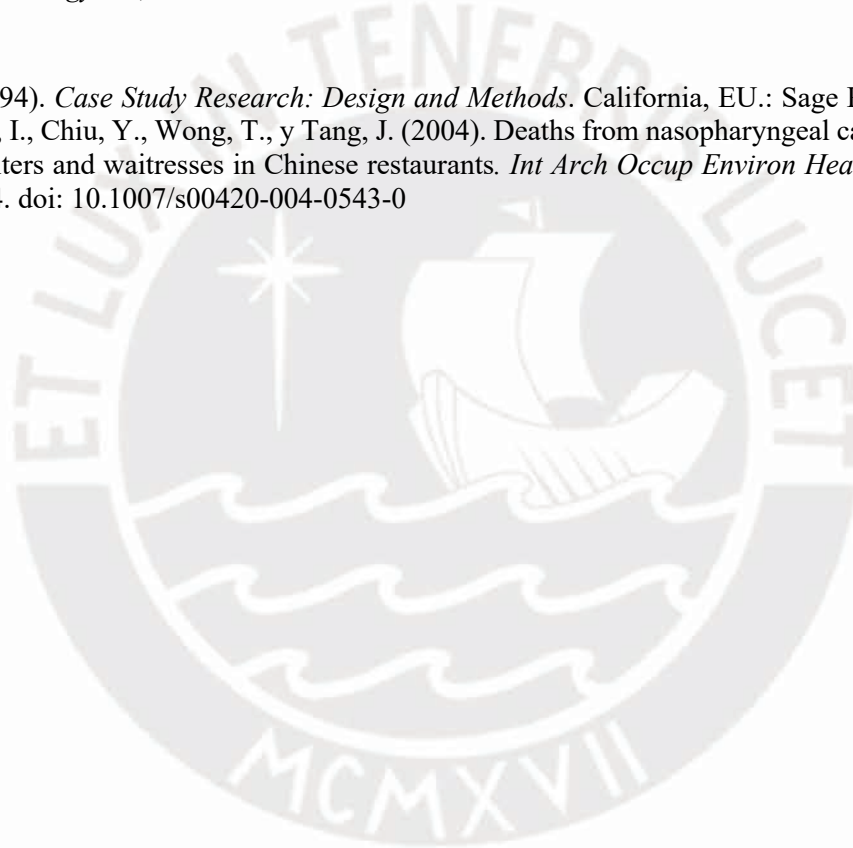
Velásquez, M. (2006). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson Educación.

Velásquez, M. (2012). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson Educación.

Woods, M., Christodoulidou, N., Yavas, B., y Vardiabasis, D. (2013). Unethical Business Practices in the Foodservice Industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 16, 407-419. doi: 10.1080/15378020.2013.824284

Yang, J. (2018). Can't serve customers right? An indirect effect of co-workers' counterproductive behaviour in the service environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 29-46. doi:10.1348/096317907x203742

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. California, EU.: Sage Publications, Yu, I., Chiu, Y., Wong, T., y Tang, J. (2004). Deaths from nasopharyngeal cancer among waiters and waitresses in Chinese restaurants. *Int Arch Occup Environ Health*, 77, 499-504. doi: 10.1007/s00420-004-0543-0



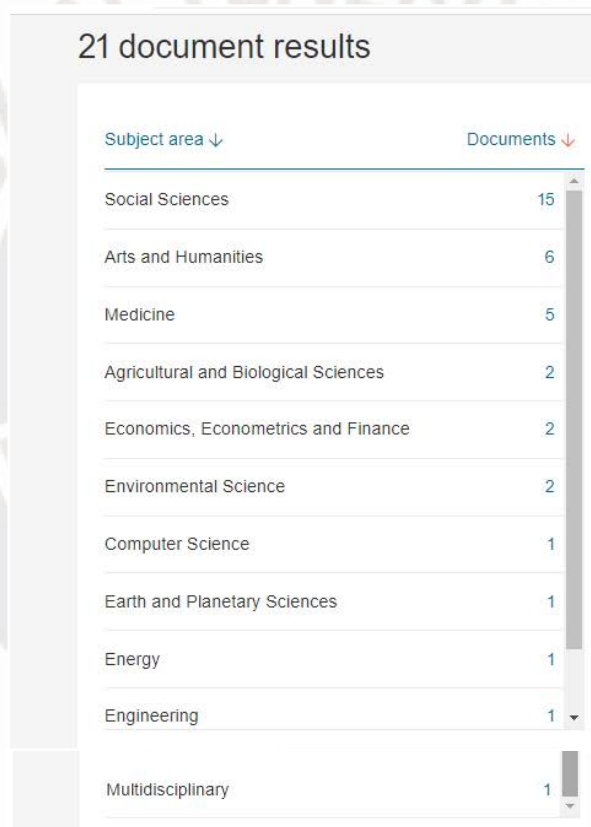
## ANEXOS

### ANEXO A: REPORTES BIBLIOMÉTRICOS

#### Scopus (*Labour exploitation Peru*) (1981-2020)

Este anexo corresponde a las áreas de estudio que los documentos sobre explotación laboral en el Perú han abarcado durante el período 1981 y 2020, en la base de datos de Scopus. Como se puede apreciar en la data, la gran mayoría de investigaciones se han realizado en el ámbito de las Ciencias Sociales. Por el contrario, no se aprecia ningún referente en cuanto a Gestión.

**Figura 8: Scopus (*Labour exploitation Peru*) (1981-2020)**



21 document results

Subject area ↓	Documents ↓
Social Sciences	15
Arts and Humanities	6
Medicine	5
Agricultural and Biological Sciences	2
Economics, Econometrics and Finance	2
Environmental Science	2
Computer Science	1
Earth and Planetary Sciences	1
Energy	1
Engineering	1
Multidisciplinary	1

Fuente: Scopus

**Web of Science (*Labour exploitation Peru*) (1981-2020)**

De igual manera, en la base de datos Web of Science, el presente anexo hace referencia a las áreas de estudio que los documentos sobre explotación laboral en el Perú han abarcado durante el período 1981 y 2020. Como se puede observar en la data, la distribución de las investigaciones es más equitativa. Sin embargo, tampoco se logra apreciar referentes en Gestión.

**Figura 9: Web of Science (*Labour exploitation Peru*) (1981-2020)**

Select	Field: Web of Science Categories	Record Count	% of 17	Bar Chart
<input type="checkbox"/>	ANTHROPOLOGY	3	17.647 %	
<input type="checkbox"/>	SOCIOLOGY	3	17.647 %	
<input type="checkbox"/>	ENVIRONMENTAL STUDIES	2	11.765 %	
<input type="checkbox"/>	GEOGRAPHY	2	11.765 %	
<input type="checkbox"/>	AREA STUDIES	1	5.882 %	
<input type="checkbox"/>	ECONOMICS	1	5.882 %	
<input type="checkbox"/>	FOOD SCIENCE TECHNOLOGY	1	5.882 %	
<input type="checkbox"/>	LAW	1	5.882 %	
<input type="checkbox"/>	LITERARY REVIEWS	1	5.882 %	
<input type="checkbox"/>	MULTIDISCIPLINARY SCIENCES	1	5.882 %	
<input type="checkbox"/>	POLITICAL SCIENCE	1	5.882 %	
<input type="checkbox"/>	PUBLIC ENVIRONMENTAL OCCUPATIONAL HEALTH	1	5.882 %	
<input type="checkbox"/>	SOCIAL SCIENCES INTERDISCIPLINARY	1	5.882 %	
<input type="checkbox"/>	URBAN STUDIES	1	5.882 %	

Fuente: Web of Science

## ANEXO B: LISTA DE ENTREVISTADOS DE FRANQUICIA A Y B

**Tabla B1: Entrevistados de Franquicia A y B**

Franquicia	Nivel	Cargo	Pseudónimo	Fecha de entrevista
Franquicia A	PG	Plana gerencial	AG1	14/11/2020
	PG	Plana gerencial	AG2	14/11/2020
	PG	Plana gerencial	AG3	14/11/2020
	PO	Producción	AT1	25/11/2020
	PO	Producción	AT2	11/11/2020
	PO	Producción	AT3	7/11/2020
	PO	Trabajador operativo	AT4	4/11/2020
	PO	Trabajador operativo	AT5	8/11/2020
	PO	Trabajador operativo	AT6	28/11/2020
	PO	Trabajador operativo	AT7	31/10/2020
	PO	Trabajador operativo	AT8	18/11/2020
	PO	Trabajador operativo	AT9	23/11/2020
Franquicia B	PG	Plana gerencial	BG1	18/11/2020
	PG	Plana gerencial	BG2	19/11/2020
	PG	Plana gerencial	BG3	16/11/2020
	PO	Trabajador operativo	BG4	18/11/2020
	PO	Trabajador operativo	BT1	14/11/2020
	PO	Trabajador operativo	BT2	20/11/2020
	PO	Trabajador operativo	BT3	18/11/2020
	PO	Trabajador operativo	BT4	16/11/2020
	PO	Trabajador operativo	BT5	10/11/2020
	PO	Trabajador operativo	BT6	17/11/2020
	PO	Trabajador operativo	BT7	13/11/2020
	PO	Trabajador operativo	BT9	16/11/2020
	PO	Trabajador operativo	BT10	11/11/2020
	PO	Trabajador operativo	BT11	11/11/2020
PO	Trabajador operativo	BT12	14/11/2020	

**Tabla B1: Lista de entrevistados de Franquicia A y B (continuación)**

<b>Franquicia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Cargo</b>	<b>Pseudónimo</b>	<b>Fecha de entrevista</b>
Franquicia C	PG	Gerente de tienda	CG2	16/11/2020
	PG	Gerente de tienda	CG3	17/11/2020
	PO	Trabajador operativo	CT1	19/11/2020

Nota: Plana gerencial (PG) y Personal operativo (PO)



## ANEXO C: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Tabla C1: Matriz de consistencia**

Objetivo general	Metodología general	Dimensiones de análisis	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Analizar las prácticas de explotación laboral y los mecanismos organizacionales que reproducen esas prácticas en las principales franquicias de <i>fast food</i> en Lima Metropolitana</p>	<p>Enfoque: cualitativo Alcance: exploratorio, descriptivo y explicativo Estrategia general: estudio de caso múltiple Muestra: multinacionales <i>fast food</i> Franquicia A y Franquicia B. Técnicas de recolección: entrevistas a profundidad y encuestas Técnicas de análisis: software Atlas.ti</p>	<p>Políticas y prácticas éticas de las Franquicias Prácticas de explotación sobre salario, jornada laboral y sobrecarga laboral Mecanismos de reproducción de esas prácticas de explicación</p>	<p>El análisis mostró que hay una preocupación por reducir gastos por parte de la plana gerencial, pues hay incentivos para recompensar a los gerentes si se alcanzan metas de productividad y menor costo laboral. Se evidenció también el desinterés de la plana gerencial por los trabajadores, pues el aparente clima de compañerismo y familiaridad es un mecanismo para reproducir las prácticas de explotación. Estas prácticas están normalizadas y son aceptadas por la mayoría de trabajadores, muchos de los cuales no las identificaron como tales o las aceptan por necesidad.</p>	<p>Implementar un programa integral de ética en la gestión basado en el fomento del liderazgo ético de la alta gerencia, el fortalecimiento y difusión del código de ética, la obtención de una certificación en temas éticos, la incorporación de la ética en el diseño de puestos y capacitación del personal, y el desarrollo de los mecanismos de monitoreo y control (Robbins y Coulter, 2010).</p>

**Anexo C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Metodología general	Dimensiones de análisis	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Examinar, desde la perspectiva de la ética de la gestión y del trabajo decente, los enfoques teóricos pertinentes sobre los problemas de explotación vinculados al salario, la jornada laboral, y la sobrecarga de trabajo, y los mecanismos correspondientes, a fin de construir un marco analítico que oriente esta investigación.</p>	<p>Revisión de literatura teórica y empírica Entrevistas con expertos</p>	<p>Principales enfoques éticos Principales normas vinculantes Principales normas voluntarias Principales dimensiones y variables</p>	<p>La literatura sobre ética en las relaciones de trabajo (Camacho, Fernández y Miralles, 2009; Velásquez, 2012; Paliwal, 2006;) reflejó un escaso abordaje sobre formas de explotación distintas de la esclavitud y el trabajo infantil. La literatura sobre trabajo decente (C026, C001, Declaración Universal de los Derechos Humanos y Pacto internacional sobre derechos económicos, sociales y culturales), mostró una creciente preocupación normativa sobre este tema, aunque con limitada atención a esquemas y mecanismos regulatorios específicos. Existen varios estudios empíricos sobre las prácticas normalizadas de explotación en este subsector en diversos países.</p>	<p>Esta investigación plantea una primera mirada a un problema social presente en muchas organizaciones en este subsector. Este primer diagnóstico requiere ser complementado por futuros estudios de carácter más sistemático en este subsector, y en otros sectores, a fin de poder comprender la realidad de este problema pertinente en muchas organizaciones en nuestro país.</p>

**Anexo C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Metodología general	Dimensiones de análisis	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Identificar los factores contextuales que regulan las relaciones de trabajo en estas organizaciones, incluyendo el marco normativo, las dinámicas sectoriales y el contexto actual de pandemia asociada al covid-19</p>	<p>Revisión de literatura teórica y empírica Entrevistas con expertos</p>	<p>Marco normativo Dinámicas sectoriales Contexto de pandemia</p>	<p>En nuestro país solo existen leyes y normas generales que regulan las condiciones de trabajo, pero con limitado desarrollo normativo sobre mecanismos para prevenir las prácticas de explotación. El contexto actual ha afectado severamente a este subsector (INEI, 2020C) y ha precarizado aún más la situación de los trabajadores. A pesar de ello, las franquicias de <i>fast food</i> están entre las menos afectadas pues la mayoría ya contaba con el servicio de <i>delivery</i> (Resolución Ministerial N° 250-2020-MINSA).</p>	<p>Tomar como base este estudio como una primera aproximación a la complejidad de las relaciones de trabajo y de los problemas de explotación laboral en este subsector. Identificar los mecanismos organizacionales a través de los cuales la explotación se reproduce como punto de inicio para diseñar mecanismos de control específicos en las inspecciones. Habilitar canales de denuncia independientes sobre cuya base puedan iniciarse las acciones de control.</p>



**Anexo C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Dimensiones de análisis	Variables	Indicadores	Conclusiones específicas	Recomendaciones
<p>Conocer las políticas y sobre ética en las relaciones de trabajo en las franquicias investigadas.</p>	<p>Políticas Prácticas</p>	<p>Datos generales de la Franquicia</p>	<p>Misión Visión Valores Descripción de casos</p>	<p>Las políticas y lineamientos organizacionales sobre las relaciones de trabajo son superficiales y no proporcionan parámetros claros para verificar condiciones de trabajo decentes. Hay escaso monitoreo sobre estos temas por las casas matriz. Ambas franquicias mencionan el compromiso con el cumplimiento de la legislación nacional y la búsqueda del desarrollo de sus trabajadores, pero buena parte del personal gerencial tenía poco conocimiento al respecto. Varias de estas prácticas dependen de la discrecionalidad del personal administrativo. Ese desconocimiento también está presente en el personal operativo.</p>	<p>Es importante que el código de ética sea explícito y específico en los valores y normas de conducta exigidas a los distintos <i>stakeholders</i> (De Michele, 1998). Un aspecto crucial en el código es verificar el cumplimiento de la normatividad laboral vigente, con particular énfasis en los aspectos de retribución salarial, jornada laboral y carga de trabajo. Esto debe apuntar a generar una cultura organizacional ética, internamente enraizada, pero que también pueda ser conocida por los <i>stakeholders</i> externos (por ejemplo incluyendo el código y políticas éticas en los portales web de las organizaciones).</p>
		<p>Documentos</p>	<p>Código de ética Manual de funciones Certificaciones Políticas</p>		

**Anexo C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Dimensiones de análisis	Variables	Indicadores	Conclusiones específicas	Recomendaciones
<p>Analizar las prácticas de retribución salarial injusta, afectación de la jornada laboral, y sobrecarga de trabajo en las organizaciones investigadas.</p>	<p>Retribución salarial insuficiente</p>	<p>Pago de salarios por debajo del mínimo</p>	<p>Salario mayor al mínimo                      Pago acorde con el mercado                      Salario suficiente para cubrir necesidades básicas</p>	<p>Retribución salarial injusta.-Se identificaron varias remuneraciones con montos menores al salario mínimo, sobre todo en trabajadores <i>part time</i>. Aunque la mayoría de trabajadores comentó que sus remuneraciones están acorde con el mercado, muchos aseguraron que no les alcanzaba para cubrir sus necesidades básicas. Hay un aprovechamiento de la ley por parte de los empleadores al contratar a los trabajadores por jornadas ligeramente menores a las 20 horas. También hay incumplimiento en el pago de horas extras, a menudo en oposición a los incentivos al personal administrativo.</p>	<p>Es necesario alinear los procesos de contratación de acuerdo con los objetivos éticos que se trace la organización. Esto implica hacer una evaluación de los recursos humanos (Chiavenato, 2009).</p>
		<p>No reconocimiento de pago de beneficios</p>	<p>Reconocimiento del beneficio</p>		
		<p>Incumplimiento de pago de horas extras</p>	<p>Horas extra                      Compensación por horas extra</p>		

**Anexo C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Dimensiones de análisis	Variables	Indicadores	Conclusiones específicas	Recomendaciones
	Afectación de la jornada laboral	Cumplimiento de jornadas extraordinarias	Hora de inicio y fin de jornada laboral Solicitud para asistir antes de la hora de ingreso programada Solicitud para asistir después de la hora de ingreso programada	Afectaciones de la jornada laboral.- Los trabajadores son frecuentemente condicionados a hacer jornadas extraordinarias por temor a las represalias. Hay escasa anticipación en la programación de los horarios. Los trabajadores muchas veces asisten al trabajo a pesar de estar enfermos y tener descanso médico prescrito.	Asimismo, se requiere optimizar la división del trabajo y asignación de horarios a fin de evitar los distintos problemas reportados por los trabajadores y extrabajadores. Este esfuerzo requiere un trabajo colaborativo, que incluya y tome en cuenta los puntos de vista del personal operativo. Adicionalmente, todo el personal debería recibir entrenamiento ético periódico, con el fin de generar una cultura ética en la organización y orientar a los trabajadores sobre sus derechos y deberes
Falta de programación de turnos		Anticipación de asignación de horarios			
Asistencia obligatoria en caso de enfermedad		Licencia por enfermedad Límite de días de licencia Requerimientos para licencia			
Interrupción / falta de descansos		Descansos o <i>breaks</i> Duración del descanso Momentos de descanso Respeto del descanso Disfrute del descansos de manera completa			

**Anexo C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Dimensiones de análisis	Variables	Indicadores	Conclusiones específicas	
	Sobrecarga de trabajo	Trabajo repetitivo	Repetitividad y monotonía de las tareas Horas de pie Preocupación de los empleadores por la salud física de los trabajadores	Sobrecarga laboral.- El trabajo es repetitivo y tiene protocolos operativos rígidos. Los trabajadores no suelen rotar en sus puestos, por lo que el trabajo es monótono. Existen periodos de muy alta carga laboral y presión, relacionado con la poca disposición a contratar mayor personal. Hay escasas prácticas para proteger adecuadamente a sus trabajadores frente a posibles riesgos. El maltrato a los trabajadores, a través de insultos y gritos, es una "realidad del mercado" aceptada.	
Exceso de trabajo		Carga laboral Problemas de salud por carga laboral Accidentes laborales Asunción de tareas que no corresponden Causas de presión			
Trabajo emocional		Existencia de malas experiencias con clientes Posición del empleador del lado de cliente o del trabajador Rigor de los protocolos de atención			
Maltrato laboral		Relación con los empleadores Trato inadecuado (gritos, insultos, faltas de respeto, amenazas)			

**Anexo C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Dimensiones de análisis	Variables	Indicadores	Conclusiones específicas	Recomendaciones
Explicar los mecanismos que se utilizan en estas organizaciones para reproducir las prácticas de explotación analizadas.	Mecanismos que generan retribución salarial injusta	Reducción del número de trabajadores de tiempo completo para reducir gastos fijos	Cantidad de trabajadores a tiempo parcial	Retribución salarial insuficiente.- Entre los mecanismos con mayor incidencia están la reducción del número de trabajadores de tiempo completo, la falta de transparencia financiera respecto a las remuneraciones, y el aprovechamiento de la modalidad formativa laboral.	Es necesario moderar la discrecionalidad que tiene la plana gerencial en cuanto a las remuneraciones, la jornada laboral y la carga de trabajo. En esa línea, la alta gerencia puede disponer que los acuerdos requieran alguna forma de involucramiento del personal operativo
		Falta de transparencia financiera respecto de las remuneraciones de los trabajadores y plana gerencial	Conocimiento detallado del salario		
		Castigo por cuestionar los salarios	Libertad al preguntar por los sueldos		
		Aprovechamiento de la modalidad formativa laboral	Periodo de formación no remunerado		
		Aprovechamiento de la desinformación sobre las condiciones de trabajo	Conocimiento de los derechos laborales		
		Trato diferenciado por condición de trabajador extranjero	Igualdad del sueldo para los extranjeros Igualdad de beneficios para extranjeros		
		Asignar jornadas laborales inferiores a las 20 horas semanales	Horas de trabajo <i>part time</i> (menor de 4 horas)		
		Uso de tarifas indiferenciadas por hora	Diferencia entre las horas extra y nocturnas		
		Compensación no monetario	Pago no monetario		

**Anexo C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Dimensiones de análisis	Variables	Indicadores	Conclusiones específicas	Remecomendaciones
Explicar los mecanismos que se utilizan en estas organizaciones para reproducir las prácticas de explotación analizadas.		Falta de registro de horas	Registro de horario de entrada y salida Procedimientos de registro de horas Falta de pago por falta de registro de horas		Se recomienda reemplazar los incentivos a los gerentes que vayan en detrimento del desempeño ético en la organización y el bienestar de los trabajadores.
		Manipulación de registro de horas	Reducción de horas extra		
	Mecanismos que generan afectación de la jornada laboral	Horario hiperflexible a demanda del empleador	Retiro anticipado de los trabajadores por demanda de empleador	Afectación de la jornada laboral.- Destacan los mecanismos de horario hiperflexible a demanda del empleador, recuperación de horas no trabajadas por licencia, y asignación de descansos en función no de las necesidades del trabajador sino de las necesidades operativas.	
		Jornada extendida para cierre o apertura de tienda	Contabilización del tiempo de cierre y apertura en la jornada laboral		
		Compromiso del trabajador para no perder beneficios otorgados por la Franquicia	Miedo a perder beneficios por parte del trabajador		
		Asignación arbitraria de turnos de trabajo	Horarios (fijos o variables) Cambio el horario de manera repentina sin respetar la programación establecida		

**Anexo C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Dimensiones de análisis	Variables	Indicadores	Conclusiones específicas	Recomendaciones
<p>Explicar los mecanismos que se utilizan en estas organizaciones para reproducir las prácticas de explotación analizadas.</p>	<p>Mecanismos que generan afectación de la jornada laboral</p>	<p>Castigo por inasistencias</p>	<p>Asistencia apesar de enfermedad Consecuencias negativas si no se acude a trabajar o se retiran antes</p>		<p>Dados los múltiples problemas reportados en este trabajo, se sugiere a las organizaciones del sector realizar una auditoría ética independiente que proporcione un diagnóstico detallado sobre estos y otros problemas en las relaciones de trabajo.</p>
		<p>Recuperación de horas no trabajadas por licencia</p>	<p>Recuperación de horas de licencia</p>		
		<p>Minimización de la enfermedad</p>	<p>Consideración de la enfermedad de trabajadores</p>		
		<p>Descanso no contabilizado como parte de la jornada laboral</p>	<p>Descanso no contabilizado en el turno</p>		
		<p>Asignación de descansos a demanda del empleado</p>	<p>Descanso a una hora fija</p>		
		<p>Llamado público del superior</p>	<p>Interrupción del descanso por el empleador</p>		

**Anexo C1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivos específicos	Dimensiones de análisis	Variables	Indicadores	Conclusiones específicas	Recomendaciones
Explicar los mecanismos que se utilizan en estas organizaciones para reproducir las prácticas de explotación analizadas.	Mecanismos que generan sobrecarga	Desinterés por la rotación de los trabajadores	Rotación de tarea	Sobrecarga laboral.- Entre los mecanismos con mayor incidencia están el desinterés por la rotación de los trabajadores, la contratación insuficiente de personal, y la normalización del comportamiento inadecuado en el trato hacia los trabajadores aceptado pasivamente por el entorno de familiaridad asociado con el clima organizacional.	
		Contratación insuficiente de personal	Insuficiencia de personal interno		
			Insuficiencia de personal tercerizado		
		Minimización de riesgos de trabajo	Consideración de los riesgos en el trabajo		
		Promesa de ascenso	Carga de trabajo a cambio de futuros ascensos		
		Estandarización/robotización de la conducta del empleado	Agotamiento por los protocolos Protocolos Rigidez o flexibilidad de los protocolos		
		Control excesivo y constante a los colaboradores	Tipos de supervisión Rigidez del control		
Normalización de comportamientos inadecuados.	Tipo de comportamiento (gritos, amenazas, insultos, acoso, mirar mal y venganza)				



## ANEXO D: MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA PLANA GERENCIAL

### Introducción

Buenos días, mi nombre es Patricia Castro/Cristina Ramirez y soy alumna de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Junto a mi compañera Patricia Castro/Cristina Ramirez estoy realizando una tesis sobre *ética en las relaciones de trabajo de empresas de fast food*. Sabemos que tú trabajas como gerente de la empresa (*Empresa A/Empresa B*).

El propósito de esta entrevista es conocer los avances y desafíos que hay en tu empresa en la relación con los trabajadores. Es importante para nosotras conversar con usted para conocer su opinión y para que pueda facilitarnos esa información.

La universidad presta mucha atención a la ética en la investigación. En ese sentido, antes de iniciar la entrevista agradeceremos que nos confirme si ha revisado el protocolo de consentimiento informado y si está de acuerdo con los términos indicados.

### Instrucciones

Esta entrevista contará con 2 partes. En un primer momento conversaremos sobre datos generales de la empresa y, en la segunda parte, sobre algunas políticas bajo las cuales se rige la empresa.

Esperamos que esta conversación contenga respuestas claras y detalladas y que pueda comunicarnos libremente si tiene alguna duda o consulta respecto a las preguntas.

### Secuencia de preguntas y repreguntas

#### Datos generales

¿En qué año trabajaste en la empresa?

¿Cuál es tu apreciación general sobre tu experiencia de trabajo en la empresa?

¿Cuáles fueron tus puestos? ¿qué actividades realizabas? (carga laboral)

¿Cuál es la misión de la empresa? ¿Y la visión?

¿Cuáles son los valores de la empresa? (cultura organizacional)

¿Cuentan con un código de ética?

¿Qué aspectos incluye sobre las relaciones de trabajo?

¿Cómo se difunde a los directivos y a los trabajadores?

¿Y el público en general tiene acceso a este?

¿Cómo eran las relaciones de trabajo? (trabajadores y gerente)

¿Cuál es tu apreciación general sobre tu experiencia de trabajo en (*Empresa A/ B*)?

Ahora vamos a conversar sobre las políticas.

#### Políticas

¿Cuáles son sus principales políticas sobre gestión de personal? (estrategias necesarias para determinar si estos candidatos se adecuan a la cultura organizacional de la empresa, fijar estrategias para captarles, retenerles, formarles, entrenamiento.)

¿En qué difieren de las de otras empresas de *fast food*?

¿Estas políticas han sido desarrolladas a nivel corporativo o a nivel de las franquicias? (influencia de la gerencia)

¿Qué es lo que más valoran los trabajadores de estas políticas?

¿Qué es lo que más valoran los trabajadores de la gestión de recursos humanos? (explorar proceso de selección, línea de carrera, compensación y beneficios, entre otros)

¿Realizan reportes de sostenibilidad? (Solo para representante de (*Empresa A/ B*))

¿Qué aspectos están considerados en este?

¿Cuentan con políticas de Responsabilidad Social Empresarial vinculadas a sus trabajadores?

¿Qué aspectos están considerados en estas?

¿Están suscritos a algún estándar o certificación internacional o nacional en temas de gestión del personal? ¿Cuáles?

Avances en cuanto a la gestión adecuada de la jornada laboral: como se programaban los horarios, flexibilidad en la programación de horarios, manejo de horas extra, reconocimiento de horas extra, pago? quienes? con comida?, manejo de descansos (contrato vs realidad), breaks y licencias por enfermedad, tema de compromiso o camiseta

¿Qué aspectos hay por mejorar sobre estos temas?

Avances en cuanto a la gestión adecuada de la carga de trabajo: problemas de salud o accidentes, mejores condiciones de seguridad, reducción de incidentes de trabajo, rotación de tareas, tarea emocional: sonrisa, protocolos de atención, cliente siempre tiene la razón

¿Qué aspectos hay por mejorar sobre estos temas?

Avances en cuanto a la gestión adecuada de las compensaciones: salario por encima del promedio del mercado, otros beneficios económicos, beneficios laborales: salario, vacaciones, CTS, seguro y/o gratificaciones

¿Qué aspectos hay por mejorar sobre estos temas?

Cierre de la entrevista

Esas son todas las preguntas que tenemos, no sé si tiene algún comentario adicional...

Agradecemos mucho su tiempo y su apertura para esta entrevista.

## ANEXO E: MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA PERSONAL OPERATIVO

### Introducción

Buenos días, mi nombre es Patricia Castro/Cristina Ramirez y junto con Patricia Castro/Cristina Ramirez somos alumnas de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nosotras estamos realizando una tesis sobre *ética en las relaciones de trabajo de empresas de fast food*. Sabemos que tú trabajabas en la empresa (*Empresa A/ Empresa B*).

El propósito de esta entrevista es conocer los avances y desafíos que hay en tu empresa en la relación con los trabajadores. Es importante para nosotras conversar con usted para conocer su opinión y para que pueda facilitarnos esa información.

La universidad presta mucha atención a la ética en la investigación. En ese sentido, antes de iniciar la entrevista agradeceremos que nos confirme si ha revisado el protocolo de consentimiento informado y si está de acuerdo con los términos indicados.

### Instrucciones

Esta entrevista contará con 4 partes. En un primer momento conversaremos sobre información general del trabajador, luego sobre la jornada laboral, las actividades de trabajo y, por último, aspectos económicos.

Esperamos que esta conversación contenga respuestas claras y detalladas y que pueda comunicarnos libremente si tiene alguna duda o consulta respecto a las preguntas.

### Secuencia de preguntas y repreguntas

#### Información general del trabajador

Desde cuando trabajas en la empresa?

¿Cuál es/fue tu puesto en el restaurante?

¿Qué tipo de actividades realizabas?

¿Cuál es tu apreciación general sobre tu experiencia de trabajo en (*Empresa A/ B*)?

¿Consideras que tu empresa se preocupa por sus trabajadores?

¿Qué aspectos positivos resaltarías sobre las políticas de la empresa en relación con sus trabajadores?

#### Explicar

Ahora vamos a conversar sobre tu jornada de trabajo.

#### 2. Jornada laboral

En alguna ocasión, ¿te han solicitado que vayas antes de la hora de ingreso programada? ¿te has quedado en el trabajo luego de haber terminado tu turno?

¿Cuál fue el motivo?

En ocasiones en que el restaurante se queda vacío al final del día, ¿se permite que los trabajadores se retiren más temprano?

¿Ese tiempo es contabilizado como parte de su jornada normal o queda como un tiempo por recuperar?

¿Una vez programados los horarios se mantienen fijos o varían?

¿En qué casos pueden variar?

¿Conoces a alguien a quien le hayan cambiado el horario de manera repentina sin respetar la programación establecida? ¿Cuál fue la razón? ¿Te ha pasado a ti?

Durante la jornada de trabajo, ¿cuentan con descansos o breaks? ¿Cuántos y en qué momentos?

¿Cuánto duran estos descansos? ¿Realmente tomas este tiempo?

¿Por lo general los trabajadores disfrutan de estos descansos en forma completa o son interrumpidos para reiniciar el trabajo? ¿En qué ocasiones ocurre?

En algunas organizaciones los empleadores dicen que cuando alguien no se queda a trabajar tiempo extra o reclama por el cumplimiento de sus descansos no se está poniendo la camiseta de la empresa o tiene poco compromiso con esta.

¿Alguna vez lo has notado en esta organización? ¿Te ha ocurrido?

¿Los trabajadores tienen licencia por enfermedad? ¿De cuántos días?

¿Conoces a alguien que a pesar de estar enfermo o indispuesto haya tenido que venir a trabajar? ¿Te ha pasado? Si la respuesta es sí... ¿Por qué motivo fue?

¿Qué crees que hubiera pasado si es que esa persona (o tú) no se/te presentabas a trabajar?

¿Qué puestos desempeñan los trabajadores en la empresa?

¿Cada cuánto tiempo tu empleador hace rotar al personal para que estos realicen tareas distintas?

Durante el tiempo que llevas trabajando/ has trabajado en esta organización ¿qué tareas has realizado/ realizaste?

¿Has tenido rotación en esa tarea?

¿Sientes que las tareas que realizas son repetitivas o monótonas? ¿Por qué?

¿Cuántas horas permaneces parado en un día común?

¿Consideras que los empleadores se preocupan por la salud física? ¿Por qué consideras esto?

¿Cómo consideras que es la carga laboral que demanda tu trabajo? (baja, normal, alta) ¿Por qué?

¿En alguna ocasión, debido a la carga laboral, has sufrido de algún problema de salud como dolor de espalda, dolor de pies, dolor en las manos, entre otros? ¿Cuál?

¿Has tenido algún accidente como quemaduras, caídas, exposición a electricidad? ¿Cuál?

### 3. Trabajo emocional

El estado emocional juega un papel importante en la industria de servicios. Experiencias de trabajadores en el subsector de restaurantes señalan que muchos de ellos estaban cansados de seguir protocolos de atención, tener que sonreír en todo momento, tener que comportarse de una manera específica, entre otros.

¿Ocurre lo mismo en esta organización?

¿Tienen algún tipo de protocolo de atención al cliente? ¿En qué consiste?

¿Consideras que es flexible o que es rígido?

¿De qué forma los empleadores verifican el cumplimiento de estos protocolos? (supervisión, hojas de tiempo, cámaras)

Del 1 al 10, ¿qué tan riguroso consideras que es este control? (1 bajo - 10 alto)

¿Qué piensas de la frase "El cliente siempre tiene la razón"?

¿Has tenido alguna mala experiencia con algún cliente? ¿Cuál?

¿Cuál fue la respuesta de la administración en estos casos? ¿Se suele colocar del lado del cliente o del trabajador? ¿Qué sucedió luego?

En esta industria es común escuchar que algunos trabajadores han experimentado un trato inadecuado como faltas de respeto, tonos de voz altos, amenazas, comportamientos inadecuados, entre otras prácticas por parte de los empleadores. En el caso de esta organización.

¿Cómo es la relación entre trabajadores?

¿Y con los empleadores?

¿Conoces de algún caso o de alguien que haya sufrido de trato inadecuado? (DIFERENCIAR: falta de respeto, tono alto de voz, alguna forma de amenaza) ¿De qué forma? ¿Te ha ocurrido a ti?

#### 4. Aspectos económicos

En algunas organizaciones de *fast food* se acostumbra que las personas se queden trabajando tiempos extra luego del horario de trabajo, pero no se les compensa por esas horas...

¿Conoces si esto le ha pasado a alguien en esta organización?

En tu caso, ¿Alguna vez te has quedado a trabajar horas extra?

¿Te pagaron por ello?

Otra práctica común que realizan los empleadores es decir que esas horas extras de trabajo serán intercambiadas/reemplazarán las horas de trabajo que no se hayan cumplido por faltas...

¿Conoces a alguien que le haya ocurrido esta situación?

Sí sí se les paga horas extra... ¿Hay diferencia en el salario por hora ordinaria, hora extra y hora nocturna?

Cuando un nuevo trabajador ingresa a la organización...

¿Tienen un periodo de formación inicial? ¿En qué consiste? ¿Cuánto tiempo puede durar? ¿Dicho periodo es remunerado?

¿Crees que la empresa tiene muchos trabajadores a tiempo parcial para no tenerlos a tiempo completo?

¿Como trabajadores, cuentan con beneficios laborales? ¿Cuáles? (vacaciones, seguro EsSalud/SIS (confirmar cual corresponde), seguro privado (EPS/Particular))

¿Accedes a estos beneficios desde que ingresas a la organización o tiene que pasar algún tiempo para acceder a estos? ¿Cuánto tiempo? ¿Cómo fue/es en tu caso?

En algunas empresas de este sector, los empleadores toman represalias contra los trabajadores si estos preguntan por los sueldos, reconocimientos de beneficios o presentan quejas...

¿Ha pasado alguna vez en la empresa en la que trabajas?

¿Cómo fue manejada la situación?

¿Has trabajado o conoces casos de extranjeros en restaurantes de *fast food*?

¿Conoces algún caso en el que se haya tratado distinto a los trabajadores extranjeros?

Si la respuesta es sí....

Sabes si al ingresar al trabajo ¿el empleador le brindó información completa y detallada sobre su salario, vacaciones, CTS, seguro y/o gratificaciones?

¿Sabes si en alguna empresa de *fast food* han amenazado a alguien con presentar una queja a migraciones por cuestionar temas de salario o beneficios? ¿Ha sucedido en esta empresa?

¿Crees que existe transparencia financiera en la distribución de propinas? ¿Por qué?

¿Qué acciones te hacen pensar así?

¿Consideras que el personal en general confía en este procedimiento?

¿Tienes conocimientos sobre el sueldo de tus compañeros? ¿Y sobre el gerente general?

Ya para culminar esta entrevista

En la empresa, ¿existe algún canal en el cual puedan realizar reclamos como trabajadores? ¿Cuál? ¿Es confidencial? ¿Cómo se protege a los trabajadores que hacen estos reclamos contra posibles represalias?

Cierre de la entrevista

Esas son todas las preguntas que tenemos, no sé si tiene algún comentario adicional... Agradecemos mucho su tiempo y su apertura para esta entrevista.



## ANEXO F: CUADRO DE CÓDIGOS<sup>8</sup>

**Tabla F1: Códigos**

Dimensión	Variable	Código
Retribución salarial insuficiente	Pago de salarios por debajo del mínimo	Salario
	Incumplimiento de pago de horas extras	Pago de horas extra con dinero, pago de horas extra con comida
	Salario basado en propinas	Distribución de propina
Afectaciones de la jornada laboral	Cumplimiento de jornadas extraordinarias	Retiro del local antes del término de turno por falta de servicios, no hay retiro del local al término del turno, retiro al término del turno como parte de la jornada normal, retiro anticipado al término del turno pero a cambio de tiempo por recuperar, trabajo de horas extra porque no hay gente, trabajo de horas extra por compañerismo, trabajo de horas extra porque vive cerca, trabajo de horas extra por presión social
	Falta de programación de turnos	Anticipación en la entrega de la programación de turnos de menos de un día, anticipación en la entrega de la programación de turnos de más de un día
	Asistencia obligatoria en caso de enfermedad	Justificación de falta por enfermedad desconocida, Justificación de falta por enfermedad con certificado EsSalud, justificación de falta por enfermedad con certificado EsSalud/privado, límite en el tiempo de justificación de falta por enfermedad, tiempo ilimitado para la justificación de falta por enfermedad, límite desconocido en el tiempo de justificación de falta por enfermedad
Sobrecarga laboral	Interrupción de descansos	Cantidad de descansos depende de la demanda, duración de descansos inferior a la media hora, duración de descansos superior a la media hora, descanso interrumpido en horas rush

<sup>8</sup> Los códigos utilizados han sido editados para facilitar su comprensión

**Anexo F1: Códigos (continuación)**

Dimensión	Variable	Código
Sobrecarga laboral	Trabajo repetitivo	<p>Monotonía por el tipo de negocio, monotonía porque no hay novedad, horas de pie durante el turno completo, horas de pie durante el turno completo menos descansos, horas de pie durante el turno completo menos escapes, preocupación laboral pues brindan manual, preocupación laboral pues brindan EPP, preocupación laboral pues están pendientes, no hay preocupación laboral pues se contradicen, no hay preocupación por la salud pues las máquinas tienen fallas, no hay preocupación por la salud pues no se hace mantenimiento a las máquinas</p>
	Exceso de trabajo	<p>Carga laboral normal y depende de la hora, carga laboral normal y depende del día, carga laboral alta depende de la hora, carga laboral alta depende del día, problemas de salud como dolor, problemas de salud como tendinitis, problemas de salud como várices, accidentes como quemaduras, accidentes como caídas, accidentes como golpes, accidentes como exposición a electricidad</p>
	Trabajo emocional	<p>Respuesta de la administración indiferente al presentarse algún problema con el cliente, respuesta de la administración a favor del trabajador al presentarse algún problema con el cliente, respuesta de la administración a favor del cliente al presentarse algún problema con el cliente</p>
	Maltrato laboral	<p>Relación trabajador-gerente depende del gerente, Relación trabajador-gerente depende de la amistad</p>



**Anexo F1: Códigos (continuación)**

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>Código</b>
Mecanismos de retribución salarial insuficiente	Trato diferenciado por condición de trabajador extranjero	Trato diferenciado a extranjero como cargamontón, Trato diferenciado a extranjero como un pago menor
	Castigos por cuestionar salarios	Trato distinto como represalia por preguntar, represalia por preguntar por eso no preguntaban, represalia por preguntar pues era tema tabú
	Omisión de información sobre las condiciones de trabajo	Omisión de información
	Establecimiento de plazos prolongados para acceder a beneficios	Beneficios laborales desde el inicio, no hay beneficios laborales desde el inicio, beneficios laborales después de un tiempo como el seguro, beneficios laborales después de un tiempo como el beneficio Delosi, beneficios laborales después de un tiempo como cupones, beneficios laborales después de un tiempo como inscripción en planilla
	Reducción de trabajadores a tiempo completo a turno	Trabajo de tiempo parcial de acuerdo al negocio, trabajo de tiempo parcial para no pagar beneficios, trabajo de tiempo parcial porque conviene más gente que rote
	Aprovechamiento de la modalidad formativa laboral	Aprovechamiento de la modalidad formativa
	Uso de tarifas indiferenciadas por hora	Tarifa diferenciada entre horas extra de trabajo, tarifa diferenciada entre horas extra de trabajo nocturnas
	Falta de registro de horas	Falta de registro de horas
	Falta de transparencia financiera	Transparencia financiera en la propina, conocimiento de sueldos de los compañeros porque lo conversamos, conocimiento de sueldos de los gerentes no porque es confidencial, conocimiento de sueldos de los gerentes sí porque es un secreto a voces

**Anexo F1: Códigos (continuación)**

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>Código</b>
Mecanismos de afectaciones de la jornada laboral	Horario hiperflexible a demanda del empleador	Horario hiperflexible, horas hiperflexibles a demanda del empleador porque hay que "Ponerse la camiseta", horas hiperflexibles a demanda del empleador porque significa cultura de compañerismo, horas hiperflexibles a demanda del empleador por insistencia del empleador, horas hiperflexibles a demanda del empleador por presión social, horas hiperflexibles a demanda del empleador por tarifas terminado el turno, horas hiperflexibles a demanda del empleador por visita del regulador
	Jornada extendida para cierre o apertura de tienda	Jornada extra por cierre y apertura
	Asignación arbitraria de turnos de trabajo	Programación variable en caso excepcional, programación variable porque no hay gente, programación variable por inspección
	Castigo por inasistencias	Consecuencia por inasistencia como no reconocimiento de pago, consecuencia por inasistencia como sanción explícita, consecuencia por inasistencia como sanción social
Mecanismos de sobrecarga laboral	Imputación de falta de compromiso	Apelación a falta de compromiso: apelación a la camaradería, apelación a falta de compromiso: reconocimiento y castigo social
	Desinterés por la rotación de los trabajadores	Rotación de tarea diaria, rotación de tarea frecuente, rotación de tarea casi nunca
	Contratación insuficiente de personal	Insuficiencia de personal
	Estandarización/robotización de la conducta del empleado	Protocolos de atención es flexible, protocolo de atención es rígido
	Control excesivo y constante a los colaboradores	Verificación del cumplimiento de protocolo mediante supervisión, verificación del cumplimiento de protocolo mediante cliente encubierto, verificación del cumplimiento de protocolo mediante cámaras

	Intimidación a los trabajadores	Forma de maltrato con gritos, forma de maltrato con amenazas, forma de maltrato con insultos
--	---------------------------------	--

