

Leonel Moya, Mailén García y Carolina Glasserman Apicella
Agosto 2025

Una investigación exploratoria sobre las transformaciones tecnológicas en comercios de grandes superficies en América del Sur



El presente trabajo surge de una alianza entre **Datagénero** —Observatorio de Datos con Perspectiva de Género—; **UNI Américas**, el brazo continental de UNI Global Union —sindicato global de los servicios y afines que reúne a 20 millones de trabajadoras y trabajadores en todo el mundo—; y el **Centro Regional Sindical** de la Friedrich-Ebert-Stiftung, encargado de articular el trabajo sindical en América Latina y el Caribe.

Índice

Resumen ejecutivo	4
Introducción	5
Breve caracterización de la inteligencia artificial	6
Características del sector <i>retail</i> en cada país del estudio	9
Características de las empresas objeto del estudio	17
Impacto de la tecnología en el sector: sustitución parcial y precarización de las condiciones laborales	24
El avance de la sustitución parcial.....	24
Lo que no se sustituye, se precariza	27
<i>Control y vigilancia empresarial</i>	27
<i>Contrataciones por tiempo determinado, parcial o intermitente</i>	29
<i>Persecución sindical</i>	30
Entre la sustitución y la precarización.....	31
<i>Masificación de la multifunción</i>	31
<i>La compra realizada a través de portales electrónicos</i>	34
Los desafíos sindicales en el contexto sudamericano	35
Una matriz jurídico-institucional que tiende a la convergencia de los mercados de trabajo regionales	35
La <i>plataformización</i> de las relaciones de empleo: alta rotación y descenso de la tasa de sindicalización	37
Desigualdades entrecruzadas: impactos diferenciales por género	38
Estrategias de resistencias y recomendaciones para las luchas	40
Sobre los y las autoras	46
Referencias bibliográficas	47
Fuentes	49

Resumen ejecutivo

Esta investigación aborda los efectos de la automatización, la robotización y el avance de la inteligencia artificial en el comercio minorista de grandes superficies en América del Sur, con foco en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay. Centrándose en empresas líderes del sector (Cencosud, Falabella, Carrefour, Inditex y H&M), el estudio combina entrevistas a referentes sindicales, análisis de encuestas nacionales de hogares y empleo, y revisión documental sobre la operatoria y regulación en cada país.

Si bien la inteligencia artificial no ha reemplazado completamente el trabajo humano en el sector, viene impulsando procesos de sustitución parcial y precarización laboral. Las transformaciones no se limitan a la introducción de tecnologías como cajas de autoservicio o sistemas automatizados de inventario, sino que se expresan también en nuevas formas de organización del trabajo: fragmentación horaria, multifuncionalidad, alta rotación y contratos temporales. Además, la expansión del comercio electrónico refuerza la reducción de personal en tiendas físicas sin necesidad de adoptar tecnologías avanzadas.

Este fenómeno presenta intensidades distintas según el país. En Brasil, Chile y Uruguay, la reestructuración del trabajo es más profunda, mientras que en Argentina y Perú el proceso es más incipiente. Sin embargo, en todos los casos analizados se observa un patrón común: el debilitamiento de las condiciones laborales en contextos de escasa regulación y baja protección de derechos.

El documento busca ofrecer herramientas sistematizadas para dirigentes y dirigentas sindicales a fin de fortalecer su comprensión del fenómeno, brindar insumos para la acción colectiva y promover estrategias de defensa laboral ante los desafíos que plantea la inteligencia artificial en el mundo del trabajo.

Introducción

La inteligencia artificial (IA) está revolucionando los desarrollos en múltiples dimensiones de la vida en sociedad. El mundo del trabajo no es la excepción. La posibilidad de mecanizar tareas y de tener capacidad predictiva y generativa está transformando el escenario con una velocidad sin precedentes. En este marco, proponemos una investigación que tiene por objetivo contribuir al entendimiento de los alcances del fenómeno y así potenciar las estrategias sindicales para la acción.

La automatización se redefinió de una manera inédita en los últimos tres años debido a la aceleración tecnológica alcanzada por lo que se conoce como inteligencia artificial “generativa”. El cambio tecnológico se presenta como uno de los factores más relevantes a la hora de explicar las transformaciones en la producción y en la organización del trabajo. Sus efectos se han extendido a todos los sectores de la economía —desde la actividad primaria, hasta la industria y los servicios— con un alcance, una velocidad y un impacto nunca antes visto (Bensusán, 2016; Schwab, 2016).

Esta investigación, centrada en el sector del comercio minorista de grandes superficies, busca aportar, desde una perspectiva comparada, conocimientos sobre las transformaciones que están ocurriendo en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay. Para ello, se enfoca especialmente en las tiendas operadas por los grupos económicos Cencosud, Falabella, Carrefour, Inditex y H&M en los seis países mencionados. La metodología combina diez entrevistas en profundidad a dirigentes y dirigentas sindicales, una revisión documental orientada a caracterizar a las empresas, y un análisis de las encuestas de hogares y empleo de cada país.

La selección de países sudamericanos elegidos para esta investigación obedece a tres criterios: (1) liderazgo del *retail* en la región (Chile), (2) peso histórico del movimiento sindical en el mundo del trabajo (Brasil, Argentina y Uruguay) y (3) bajos niveles de sindicalización y mayor propensión a la informalidad del sector (Colombia y Perú). Este conjunto de variables nos permite contar con seis casos diversos con potencial comparable, dado que se trata de países con trayectorias disímiles en cuanto a la organización del movimiento sindical y a la importancia del *retail* dentro del sector de comercio.

A su vez, la elección de los grupos económicos responde a dos variables, a saber: (1) posición en el mercado y (2) presencia en los países seleccionados. Cencosud, Falabella, Carrefour, Inditex y

H&M son líderes en sus subsectores y cuentan con operatoria en todos o casi todos los países seleccionados. Además, las dos primeras son de capitales chilenos y se destacan por su peso relativo en la región. Las otras tres empresas son de capitales europeos.

Este documento está destinado principalmente a dirigentes y dirigentas sindicales con el propósito de ofrecer un conjunto de herramientas sistematizadas que caracterizan a las empresas, a las y los trabajadores del sector en cada país, y a las experiencias de organización sindical vinculadas a los desafíos que esta trae.

El trabajo se estructura del siguiente modo. Al inicio, se ofrece una breve caracterización de la inteligencia artificial. Luego, se presentan las principales características del comercio minorista en los países objeto de estudio, así como los rasgos generales de las empresas seleccionadas. En lo que sigue, principalmente, a partir del análisis de los datos obtenidos en las entrevistas, se presentan cuatro grandes apartados. El primero examina el impacto de la tecnología en el *retail*, con especial atención a los procesos de sustitución parcial y precarización laboral. El segundo identifica los principales desafíos sindicales en el contexto sudamericano actual. El tercero reflexiona sobre las desigualdades de género que se registran en el sector. Finalmente, el cuarto describe las estrategias de lucha y resistencia impulsadas por los sindicatos; y, con base en esto, propone un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer la acción colectiva frente a las transformaciones tecnológicas.

Breve caracterización de la inteligencia artificial

La inteligencia artificial (IA) ha evolucionado significativamente desde sus inicios, con aplicaciones en diversos campos como el aprendizaje automático, la visión por computadora, el procesamiento del lenguaje natural y la robótica. La IA es una disciplina científica que nació oficialmente en 1956 en el Dartmouth College (Hanover, Estados Unidos), durante un curso de verano organizado por cuatro investigadores estadounidenses. Aquel encuentro académico fue la continuación de una serie de reuniones previas conocidas como las “Conferencias Macy” en Nueva York, donde científicos de diversas disciplinas (entre ellos, McCarty, Minsky, Shannon, Turing, von Neumann, McCulloch y Pitts) discutían y procuraban crear artefactos o dispositivos tecnológicos con los más diversos fines (Rodríguez, 2019).

Si bien en sus inicios generó gran entusiasmo, durante la década de 1960 se registraron numerosos errores y escasos progresos. En los años setenta, se produjeron avances en el campo de la semántica, que se consolidaron en los ochenta, cuando el perfeccionamiento de diversas técnicas condujo al diseño de algoritmos de aprendizaje automático (machine learning), capaces de permitir que los sistemas acumularan conocimiento y se reprogramaran a partir de su propia experiencia.

Esto dio lugar a aplicaciones prácticas en entornos industriales, como la identificación de huellas dactilares o el reconocimiento de voz. A partir de fines de los años noventa, la IA comenzó a integrarse con la robótica y las interfaces humano-máquina, con el objetivo de desarrollar agentes inteligentes capaces de simular afectos y emociones. De ese cruce surgió, entre otros, el campo de la informática emocional (affective computing), orientado a evaluar las reacciones de los sujetos ante distintos estados emocionales y a reproducir dichas respuestas en sistemas artificiales. También se perfeccionaron los programas informáticos diseñados para simular conversaciones con personas humanas, como los chatbots.

Desde 2010, el aumento exponencial de la capacidad de procesamiento ha permitido aprovechar los macrodatos (big data) mediante técnicas de aprendizaje profundo (deep learning), basadas en redes neuronales formales. En 2022 se produjo un nuevo y decisivo salto: la irrupción de sistemas de IA generativa (como los chatbots impulsados por grandes modelos de lenguaje —LLMs—; por ejemplo, Chat GPT) capaces de alcanzar niveles de desempeño notablemente precisos, a partir del entrenamiento con millones de datos y del modelado estadístico de patrones lingüísticos.

En el mundo del trabajo, las transformaciones impulsadas por la IA pueden pensarse en tres grandes etapas. La primera, vinculada a la “automatización programada”, se inicia en las décadas de 1960 y 1970, especialmente en la industria automotriz, con la implementación de sistemas que automatizan cadenas de ensamblaje y tareas repetitivas. La segunda etapa, a partir de los años noventa, corresponde a la “digitalización del trabajo”, caracterizada por la incorporación masiva de *software* de gestión, procesadores de texto y herramientas digitales que simplifican el trabajo administrativo, optimizan los servicios financieros y mejoran los sistemas logísticos. Este período implica una reducción del personal en tareas rutinarias, la expansión del trabajo mediado por *software* y un aumento del trabajo cognitivo repetitivo, monitoreado por métricas de desempeño. Finalmente, desde la década de 2010 se consolida una tercera etapa de “automatización inteligente”, donde la IA interviene en sectores como salud, educación, justicia, transporte,

finanzas y atención al cliente. Aquí se automatizan tareas cognitivas intermedias (como el análisis de documentos o la atención preliminar), se profundiza el proceso de automatización en depósitos y grandes almacenes, proliferan los sistemas de vigilancia algorítmica y monitoreo del rendimiento, y se incrementan los procesos de precarización y deslocalización laboral.

Es importante señalar que este nuevo salto en el desarrollo de la IA, impulsado por la disponibilidad de datos masivos y el avance de las técnicas de aprendizaje profundo, no puede comprenderse al margen de las condiciones políticas, económicas y sociales que lo sustentan. En la actualidad, los avances en IA están fuertemente determinados por intereses comerciales y geopolíticos. Un puñado de corporaciones tecnológicas, concentradas principalmente en el hemisferio norte, lidera el mercado global de la IA, orientando su desarrollo según lógicas de acumulación de capital, vigilancia y control. Esta concentración ha generado un campo crecientemente dominado por intereses privados, que moldean tanto las agendas de investigación como las aplicaciones tecnológicas disponibles.

En relación a esto, diversas autoras y autores provenientes de la filosofía, las ciencias sociales y los estudios críticos de la tecnología advierten que la IA no es una fuerza autónoma ni una innovación técnica neutra. Por el contrario, es una construcción profundamente material e histórica, que condensa una multiplicidad de intereses políticos, económicos, sociales y culturales. Como señalan Sadin (2020), Crawford (2022), Williams *et al.* (2023), Suchman (2023) y Ricaurte *et al.* (2024), la IA se sostiene en infraestructuras físicas, requiere energía, extrae recursos naturales, moviliza trabajo humano y reproduce clasificaciones sociales preexistentes. No es un sistema racional ni autónomo, sino un ensamblaje complejo de datos, reglas, recompensas y entrenamientos diseñados, en buena medida, para alinearse con los intereses de actores dominantes.

Desde esta perspectiva crítica, la IA debe entenderse como un dispositivo de poder que no emerge exclusivamente del mundo técnico, sino que se configura en el cruce de dinámicas globales de carácter económico, político y cultural. Se inscribe en relaciones de colonialidad, reproduce estructuras de desigualdad y actúa como una forma política de construcción del mundo. Es, al mismo tiempo, una tecnología, una ideología, una infraestructura, una industria, una herramienta de control y una forma de interpretar la realidad. Su existencia se articula con sistemas logísticos y extractivos, con regímenes de gobernanza autoritarios o corporativos, y con imaginarios sociales

que legitiman su expansión. En este sentido, la IA es una forma política de construir el mundo (Crawford, 2022; Williams *et al.*, 2023).

Características del sector *retail* en cada país del estudio

En este apartado se presenta un panorama general sobre la situación de las y los trabajadores del sector comercio minorista en los países seleccionados para esta investigación. A partir del análisis de datos obtenidos mediante encuestas de hogar y empleo, se examinan y relacionan variables clave como el sexo, el nivel educativo, el salario, la categoría ocupacional, el tamaño del establecimiento, la informalidad y la intensidad laboral.¹

El sexo se presenta como un elemento fundamental para dar cuenta de la desigualdad de género expresada en el acceso al empleo, la calidad de los puestos de trabajo y los niveles salariales. El nivel educativo, por su parte, funciona como un indicador que permite identificar las calificaciones del trabajador o trabajadora y, a la vez, pensar en la vulnerabilidad a los cambios que proponen los avances tecnológicos en el rubro. El salario se incluye como una medida de las condiciones económicas de la fuerza de trabajo, que es capaz de reflejar, por ejemplo, los beneficios asociados al empleo formal, a las posiciones laborales de los grandes establecimientos o al género. La categoría ocupacional permite clasificar a los trabajadores según su posición en el mercado laboral, y dar cuenta de las posibles brechas en términos de seguridad social, estabilidad y beneficios laborales. El tamaño del establecimiento está asociado a la disponibilidad de recursos económicos y organizacionales de los empleadores, que acaban por delinear las condiciones laborales de las y los trabajadores. La informalidad, en tanto, es una variable crítica para identificar situaciones de inestabilidad e inseguridad relacionadas con la precariedad laboral. Finalmente, la intensidad laboral se considera para evaluar la carga de trabajo y su impacto en la calidad de vida de las y los trabajadores.

En suma, estos indicadores proporcionan un enfoque integral para estudiar las características y desigualdades que atraviesan al sector comercio. Por medio de su examen, es posible identificar

¹ Cabe destacar que, para los casos de Chile y Colombia, también se consideró a la sindicalización como variable de análisis. Esto, en razón de que sus encuestas de hogar y empleo preguntan por la afiliación sindical.

tendencias seculares, trazar comparaciones entre países y, en virtud de esto, proponer recomendaciones que promuevan mejores condiciones laborales en el sector.

Argentina²
Sexo
La fuerza laboral del sector comercio está integrada de manera casi equitativa por varones y mujeres. Del total de trabajadores, el 51 % son varones y el 49 % mujeres.
Nivel educativo
El 72 % posee un nivel educativo que no supera el grado medio. Dentro de este grupo, el 41 % de las y los trabajadores finalizaron el secundario. A su vez, el 12 % de esta población logró terminar la educación universitaria, mientras que el 16 % la inició, pero no la completó.
Salario mensual
El promedio general de los salarios del rubro es de USD 372. Sin embargo, si se considera el salario medio por género, este asciende a USD 434 para los varones y desciende a USD 305 para las mujeres. De modo que, la brecha salarial de género en el sector es del 29 %.
Paridad de poder adquisitivo
Para comprar una hamburguesa Big Mac se necesitan USD 5,19.
Categoría ocupacional
El 59 % de la fuerza de trabajo se desempeña como empleada, el 35 % lo hace bajo la forma del cuentapropismo, y el 6 % en calidad de patrón. Entre los patrones y los empleados hay más varones que mujeres. Asimismo, en el cuentapropismo predominan las mujeres. Quienes trabajan bajo la forma del cuentapropismo registran el promedio salarial más bajo de las tres categorías: USD 244. Este número asciende a USD 416 para los empleados, y a USD 590 para los patrones.
Tamaño del establecimiento (según cantidad de empleados)
El 72 % de las y los trabajadores se desempeñan en establecimientos pequeños, el 14 % lleva a cabo su actividad en establecimientos medianos y solo el 4 % opera en establecimientos grandes. En los establecimientos grandes el promedio general de los salarios es de USD 633. En contraste, en los establecimientos pequeños el sueldo medio es de USD 377. Es decir que en los primeros se gana un 40 % más que en los segundos.
Informalidad (según descuento jubilatorio)
Solo el 33 % de las y los trabajadores del sector tiene descuento jubilatorio. Este porcentaje asciende al 75 % en establecimientos grandes y desciende al 17 % en los pequeños. Los trabajadores con descuento perciben un salario promedio de USD 555, y quienes no lo tienen uno de USD 233. Además, solo el 26 % de las mujeres accede al beneficio, mientras que en el caso de los hombres el porcentaje sube al 40 %.
Intensidad (según nivel de ocupación)
El 7 % de esta fuerza de trabajo se encuentra subocupada, el 46 % tiene ocupación plena, y el 45 % está sobreocupada. El 60 % de los subocupados son mujeres. Solo el 10 % de esa población tiene descuento jubilatorio y su salario promedio es de USD 175. Los grupos ocupados y sobreocupados se componen equitativamente entre hombres y mujeres. El salario medio de los primeros es de USD 351, y el 34 % de ellos tiene descuento jubilatorio. El promedio salarial de los segundos es de USD 410 y el 35 % de este subgrupo tiene descuento jubilatorio. En los establecimientos grandes la mayoría de las y los trabajadores tiene ocupación plena.

² Fuente: Encuesta Permanente de Hogares, INDEC, 2024.

Brasil³
Cantidad de empresas y personas ocupadas
En Brasil existen 1.400.000 empresas dedicadas al comercio, que en conjunto emplean a 10.300.000 personas. Es decir, cada uno de estos establecimientos, en promedio, emplea a 7.300.000 trabajadores y trabajadoras. En la última década, el sector ha experimentado una reducción del 0,7 % en el número de empleados. Precisamente, en comparación con 2013, se registra una pérdida de 76.600 puestos de trabajo.
Salario mensual
El ingreso medio mensual de las y los trabajadores del sector equivale a 2 salarios mínimos, es decir que es de USD 469. Esto representa un leve aumento del nivel salarial durante el último decenio, en 0,2 salarios mínimos.
Paridad de poder adquisitivo
Para comprar una hamburguesa Big Mac se necesitan USD 4,81.
Brecha salarial
Es importante señalar ciertas variaciones salariales, especialmente aquellas vinculadas al género y a la sububicación geográfica. En efecto, los varones ganan, en promedio, un 26 % más que las mujeres. A su vez, en el nordeste de Brasil se verifica la media salarial más baja, mientras que en el sudeste la más alta: las y los trabajadores de esta última región perciben salarios un 28 % más altos que los del nordeste. Entre ambos extremos, los salarios más altos corresponden a las y los trabajadores del sur, seguidos por los del centro-oeste y, finalmente, por los del norte.
Ingresos empresariales
Las empresas comerciales registran ingresos brutos anuales de 1,4 trillones de dólares. Tras deducir impuestos sobre ventas, ventas canceladas, descuentos, rebajas y otras contribuciones, los ingresos netos de explotación del sector son de 1,3 trillones de dólares.
Participación en el PBI
El valor agregado bruto del comercio, es decir, lo que el rubro efectivamente es capaz de producir por sus propias actividades, más allá de la reventa de bienes, es de 0,2 trillones de dólares. El valor generado por el sector representa, aproximadamente, el 10,3 % del PBI de Brasil.

³ Fuente: Encuesta Anual de Comercio, IBGE, 2022.

Chile⁴
Sexo
En el sector se registra una leve mayoría de mujeres. Del total de la fuerza de trabajo, el 57 % son mujeres y el 43 % varones.
Nivel educativo
El 17 % de los trabajadores completó la educación básica. Mientras que el 54 %, además, finalizó la educación media. Por otro lado, el 29 %, al menos inició algún tramo superior de educación.
Salario mensual
El salario medio del sector es de USD 540. Este número cambia cuando se observa en relación al género: el promedio salarial de los varones es de USD 591, y el de las mujeres es de USD 496, lo que indica una brecha en favor de los primeros del 16 %.
Paridad de poder adquisitivo
Para comprar una hamburguesa Big Mac se necesitan USD 3,88.
Sindicalización
Solo el 9 % de la fuerza de trabajo se encuentra sindicalizada. Entre quienes tienen afiliación sindical y quienes no, se registra una brecha salarial del 8,5 %: los primeros tienen un salario medio de USD 518, mientras que los segundos de USD 474.
Categoría ocupacional
El 55 % de esta fuerza laboral se desempeña como empleada, el 38 % lo hace desde el cuentapropismo, y el 6 % en carácter de patrón. La de patrón es la única categoría ocupacional en la que los varones son mayoría. A su vez, el mayor nivel de sindicalización se encuentra entre los empleados.
Tamaño del establecimiento (según cantidad de empleados)
El 60 % de las y los trabajadores se desempeñan en establecimientos pequeños, el 12 % opera en establecimientos medianos y el 24 % en establecimientos grandes. (El 4 % faltante se corresponde con casos indefinidos). Quienes trabajan en establecimientos grandes ganan en promedio un 32 % más de lo que ganan quienes trabajan en pequeños; en los que la mayoría de mujeres se agrava sustancialmente, y el nivel de sindicalización disminuye.
Informalidad (según afiliación a sistemas previsionales)
El 75 % de las y los trabajadores se encuentran afiliados al sistema previsional. Entre los varones se registra un mayor grado de afiliación. Asimismo, el mayor nivel de afiliación se encuentra entre los empleados. Además, quienes están afiliados ganan, en promedio, un 19 % más que quienes no lo están. Solo el 10 % de quienes tienen afiliación previsional están sindicalizados.
Intensidad (según jornada laboral)
El 46 % de esta fuerza laboral lleva a cabo su actividad en jornadas completas, mientras que el 6 % lo hace en jornadas parciales. (El porcentaje restante se corresponde con casos indefinidos). Las mujeres tienen mayor peso relativo entre quienes trabajan en jornadas parciales. Los afiliados a sistemas previsionales que trabajan en jornadas parciales representan solamente el 7 % del total de esta población. Este porcentaje aumenta al 41 % cuando se observa a quienes trabajan en jornadas completas. El nivel de sindicalización es mayor en jornadas completas, que en jornadas parciales.

⁴ Fuente: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, INE, 2022.

Colombia⁵
Sexo
La fuerza laboral del sector está integrada por varones y mujeres con relativa equidad. Del total de trabajadores, el 55 % son varones y el 45 % mujeres.
Nivel educativo
El 7 % de quienes componen este grupo solo completó la educación primaria, al tiempo que el 54 % finalizó la educación secundaria. Es decir que, el 61 % de las y los trabajadores del rubro tiene un nivel educativo que no supera el grado secundario.
Salario mensual
Los trabajadores del sector tienen un salario medio de USD 270. Este número cambia cuando se observa en relación con el género. Los varones ganan un 28,6 % más que las mujeres.
Paridad de poder adquisitivo
Para comprar una hamburguesa Big Mac se necesitan USD 5,09.
Sindicalización
La gran mayoría de las y los trabajadores del rubro no se encuentran sindicalizados. Entre quienes tienen afiliación sindical y quienes no la tienen se registra una brecha salarial del 16 %: mientras que los primeros, en promedio, ganan USD 320, los segundos USD 265.
Categoría ocupacional
El 49 % de esta fuerza laboral se organiza bajo la forma del cuentapropismo, el 44 % trabaja como empleada, el 6 % se desempeña en ámbitos familiares no remunerativos y el 2 % opera en carácter de patrón. El mayor nivel salarial se registra en la categoría de patrón y el menor en la del cuentapropismo. De los trabajadores sindicalizados el 44 % trabaja como empleado y el 56 % como cuenta propia.
Tamaño del establecimiento (según cantidad de empleados)
El 80 % de las y los trabajadores lleva a cabo sus actividades en establecimientos pequeños, el 9 % lo hace en establecimientos medianos y el 10 % opera en establecimientos grandes. En estos últimos establecimientos el promedio general de los salarios aumenta: quienes trabajan allí ganan un 33 % más de lo que ganan quienes se desempeñan en establecimientos pequeños. La gran mayoría de las y los trabajadores de establecimientos grandes no se encuentran sindicalizados.
Informalidad (según registro del contrato laboral)
El 48 % de esta fuerza laboral, para realizar su trabajo, posee un contrato, mientras que el 52 % no. Quienes tienen contrato reciben un salario medio un 26 % mayor que el que reciben quienes no tienen: el promedio salarial de los primeros es de USD 300 y el de los segundos de USD 220. Por otro lado, casi la totalidad de las y los trabajadores de establecimientos grandes tiene contrato; al tiempo que solo el 35 % de quienes se desempeñan en establecimientos pequeños cuentan con contrato.
Intensidad (según cantidad de horas trabajadas por semana)
El 57 % de esta fuerza laboral trabaja 40 horas semanales, el 22 % trabaja menos de 40 horas semanales, y el 21 % lo hace durante más de 40 horas por semana. La mayor participación relativa de los subocupados es de los cuentapropistas, mientras que la menor de los patrones. Entre los subocupados no se encuentran trabajadores sindicalizados.

⁵ Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares, DANE, 2024.

Perú⁶
Sexo
En la composición de la fuerza laboral del sector se verifica una fuerte mayoría de mujeres. Del total de trabajadores el 73 % son mujeres, mientras que el 27 % varones.
Nivel educativo
El 41 % de las y los trabajadores del rubro completó los estudios primarios, mientras que el 30 % finalizó el nivel secundario. El restante 29 % inició algún tipo de educación superior.
Salario mensual
El salario medio del sector es de USD 266. Este número cambia cuando se observa en relación al género: el promedio salarial de los varones es de USD 286, y el de las mujeres es de USD 213. Es decir que, los varones ganan un 25 % más que las mujeres.
Paridad de poder adquisitivo
Para comprar una hamburguesa Big Mac se necesitan USD 3,36.
Categoría ocupacional
El 53 % de esta fuerza laboral se organiza bajo la forma del cuentapropismo, el 23 % trabaja como empleada, el 20 % como trabajador/a familiar no remunerado y el 2 % en calidad de patrón. Si bien en todas estas categorías predomina la presencia femenina, la menor participación relativa de las mujeres se registra en la de patrón, donde representan el 54 %, mientras que su mayor presencia se da en el cuentapropismo, donde alcanzan el 82 %.
Tamaño del establecimiento (según cantidad de empleados)
El 96 % de las y los trabajadores se desempeñan en establecimientos pequeños, el 2 % se ubica en establecimientos medianos, y el otro 2 % en establecimientos grandes. Quienes trabajan en estos últimos ganan, en promedio, un 35 % más de lo que ganan quienes trabajan en establecimientos pequeños. A su vez, la mayoría femenina que se verifica en todos los tipos de establecimientos se agudiza en los pequeños, donde alcanza el 74 %.
Informalidad (según registro del contrato laboral)
Solo el 6 % de esta fuerza laboral, para llevar adelante su actividad, tiene un contrato. La informalidad es predominante en los establecimientos pequeños, pero disminuye en los grandes: el 93 % de las y los trabajadores de estos últimos tienen algún tipo de contrato laboral. Quienes trabajan con contrato ganan, en promedio, casi un 50 % más que quienes trabajan sin contrato.
Intensidad (según cantidad de horas trabajadas por día)
El 17 % de esta fuerza laboral lleva a cabo su actividad en jornadas completas, el 35 % en jornadas prolongadas y el 48 % lo hace en jornadas parciales. La participación relativa de las mujeres se agudiza en las jornadas parciales: las que así trabajan representan el 35 % de la población total, y el 74 % de quienes operan en jornadas parciales. Asimismo, la gran mayoría de quienes trabajan en jornadas parciales lo hace en establecimientos pequeños. Dentro de este grupo, lo más frecuente es la ausencia de vínculo contractual.

⁶ Fuente: Encuesta Nacional de Hogares, INEI, 2022.

Uruguay⁷
Sexo
La fuerza laboral del sector está integrada, mayormente, por mujeres. Del total de trabajadores el 66 % son mujeres y el 34 % varones.
Nivel educativo
El 88 % posee un nivel educativo que no supera el grado medio. Solo el 2 % de la población total inició la educación superior y la completó; el 10 % restante comenzó este nivel, pero no lo terminó.
Salario mensual
El salario medio del sector es de USD 646. Este número cambia cuando se observa en relación con el género: el promedio salarial de los varones es de USD 732, y el de las mujeres de USD 601. De modo que se verifica una brecha salarial en favor de los primeros del 17 %.
Paridad de poder adquisitivo
Para comprar una hamburguesa Big Mac se necesitan USD 7,04.
Categoría ocupacional
El 55 % de esta fuerza laboral se desempeña como empleada, el 39 % lo hace desde el cuentapropismo, y el 4 % en carácter de patrón. La única categoría ocupacional en la que prevalecen los varones es en la de patrón, quienes alcanzan casi el 60 %. Mientras que, el 66 % de los asalariados y el 67 % de los cuenta propia son mujeres. Los salarios más bajos se corresponden con la categoría cuenta propia, y los más altos con la de patrón.
Tamaño del establecimiento (según cantidad de empleados)
El 66 % de la fuerza laboral se desempeña en establecimientos pequeños, el 14 % lo hace en establecimientos medianos, y el 19 % opera en establecimientos grandes. Quienes trabajan en estos últimos establecimientos ganan en promedio un 17 % más de lo que ganan quienes trabajan en los primeros.
Informalidad (según aportes jubilatorios)
El 69 % de las y los trabajadores asalariados del rubro realiza aportes jubilatorios. Entre los varones y las mujeres se verifica una situación equitativa. Quienes hacen aportes jubilatorios ganan, en promedio, un 40 % más que quienes no los hacen. A su vez, casi el 100 % de quienes trabajan en establecimientos grandes realizan aportes en razón de este concepto. Este porcentaje desciende al 53 % para el caso de quienes están empleados en establecimientos pequeños.
Intensidad (según cantidad de horas trabajadas por semana)
El 49 % de esta fuerza laboral trabaja 40 horas semanales, el 32 % trabaja menos de 40 horas semanales, y el 19 % lo hace durante más de 40 horas por semana. Si bien hay una mayoría de mujeres en las tres formas de intensidad laboral, esta se expresa más fuertemente en el caso de quienes trabajan menos de 40 horas semanales. En efecto, el 70 % de las subocupadas son mujeres, al igual que el 64 % de las ocupadas plenas y el 62 % de las sobreocupadas. Por otro lado, el 87 % de quienes trabajan 40 horas semanales hacen aportes jubilatorios. Este porcentaje desciende al 44 % para quienes trabajan menos de 40 horas por semana, y al 61 % para quienes trabajan más de 40 horas por semana.

⁷ Fuente: Encuesta Continua de Hogares, INE, 2024.

Si bien en la mayoría de los países⁸ considerados la fuerza de trabajo del rubro comercio está integrada con relativa equidad por varones y mujeres, en Perú y Uruguay se observa una fuerte feminización del sector. En el primer caso las mujeres alcanzan el 73 %, y en el segundo el 66 %.

El promedio salarial mensual de la región es de USD 427. La media de ingresos más alta se registra en Uruguay (USD 646), mientras que la más baja en Perú (USD 266). Estos valores se alejan de los que se constatan al ver la situación del sector en Europa. Por ejemplo, en España el promedio salarial para los trabajadores y trabajadoras de comercio es de USD 2.307, y en Francia⁹ de USD 2.520.

En todos los casos analizados se observa una brecha salarial en favor de los varones. En promedio, en el rubro comercio de la región los varones ganan un 23,5 % más que las mujeres. Esta brecha asume sus valores más altos en Argentina y Colombia; en ambos países se acerca al 30 %; mientras que el valor más bajo se presenta en Uruguay,¹⁰ en donde es del 17 %.

En relación con el nivel educativo,¹¹ la mayoría de las y los trabajadores del sector ha completado, como máximo, el nivel secundario o medio, que en los países analizados corresponde al nivel obligatorio.

Aunque en algunos casos la cantidad de empleados supera a la de cuenta propia y en otros casos la cantidad de cuenta propia supera a la de empleados, la categoría de patrón siempre es minoritaria.¹² Asimismo, en el cuentrapropismo invariablemente se verifica una mayoría femenina, mientras que, en el patronazgo, o bien se presenta una mayoría masculina, o bien se atenúa, con relación a las otras categorías, la mayoría femenina. A su vez, en el cuentapropismo se registran las peores condiciones de trabajo: allí se presenta el menor nivel salarial y los índices más bajos de formalidad.

La gran mayoría de las y los trabajadores del sector de la región desarrollan sus actividades en establecimientos pequeños, lo que implica que una minoría ocupe los establecimientos grandes.

⁸ Para esta conclusión no se considera el caso de Brasil. De todos modos, de las declaraciones de los dirigentes sindicales brasileños entrevistados surge que en el sector se constata una feminización de la fuerza de trabajo: todos coinciden en que la proporción de mujeres empleadas en el rubro llega, aproximadamente, al 60 %.

⁹ Recuperado de <https://ine.es/dyngs/Prensa/es/EES2022.htm>; y <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381338>. Sobre la paridad del poder adquisitivo, cabe señalar que en España se necesitan USD 4,98 para comprar una Big Mac, mientras que en Francia USD 6,09.

¹⁰ Recuperado de <https://ine.es/dyngs/Prensa/es/EES2022.htm>

¹¹ Para esta conclusión no se considera el caso de Brasil por ausencia de datos en la encuesta utilizada como fuente.

¹² Ídem.

En Chile se configura la menor amplitud entre estos dos porcentajes: el 60 % de las y los trabajadores se desempeñan en establecimientos pequeños, y el 24 % lo hace en establecimientos grandes. En los establecimientos pequeños se corroboran las peores condiciones de trabajo:¹³ en relación a los grandes, el promedio salarial es menor y los niveles de informalidad son mayores.

Los máximos niveles de formalidad se encuentran en Chile y Uruguay, mientras que los mínimos en Perú.¹⁴ Quienes trabajan en el sector formal invariablemente ganan más que quienes trabajan en el informal. A su vez, en el sector informal suele haber una mayor predominancia de mujeres.

En cuanto a la intensidad laboral, lo más frecuente es que las y los trabajadores del sector se empleen en jornadas completas. Cuando se observa la composición por género de esta variable, se constata que las mujeres están sobrerrepresentadas en las jornadas parciales: en todos los casos analizados son la mayoría de este subgrupo.¹⁵ Cabe destacar que en las jornadas parciales se detectan mayores niveles de informalidad.¹⁶

Por otra parte, en los países en los que pueden analizarse los niveles de sindicalización se delinear dos tendencias: el porcentaje de trabajadores y trabajadoras sindicalizados es muy bajo; y, quienes están sindicalizados tienen en promedio un salario mayor que quienes no lo están.

Características de las empresas objeto del estudio

Tanto Inditex como H&M son firmas líderes del segmento minorista dedicado a la comercialización de indumentaria y accesorios. Según el *Informe de Potencias Globales del Comercio Minorista del año 2025*, elaborado por la consultora Deloitte, que establece una clasificación de las 250 empresas más importantes a nivel global del *retail*, Inditex se encuentra en la tercera posición dentro del top 5 de líderes mundiales de dicho segmento. El primer lugar lo ocupa el grupo LVMH que posee más de 75 firmas de lujo (Louis Vuitton, Chandon, Hennessy, Dior, Sephora, entre otras). En segundo lugar, figura TJX Companies, que no tiene presencia

¹³ Ídem.

¹⁴ Ídem.

¹⁵ Ídem.

¹⁶ Ídem. Además de presentar mayores niveles de subocupación que los varones, las mujeres se insertan en sectores peor remunerados de la economía y con mayor propensión a la informalidad. Esta situación se mantiene de forma transversal y persistente en los mercados laborales analizados. La división sexual del trabajo y la informalidad afectan sistemáticamente a las mujeres (Rodríguez Enríquez, 2015). Dichos fenómenos se corroboran empíricamente en la región (Medina Hernández y Fernández Gómez, 2022).

operativa en la región. El cuarto puesto corresponde a Shein que, si bien carece de locales físicos en América Latina, ofrece sus productos en la región mediante su plataforma electrónica. La quinta posición es ocupada por Essilor Luxottica, con amplia presencia en esta parte del continente. Por su parte, H&M, que solía integrar este grupo, ha perdido posiciones desde 2023 y, para 2025, quedó fuera del top 5.

Inditex tiene tiendas en todos los países de este estudio. H&M tiene presencia en cinco de los seis países seleccionados (solo en Argentina no tiene operatoria). En el listado general de las 250 potencias globales del comercio minorista, Inditex ocupa el puesto 32, mientras que la firma sueca se ubica en el 54.

En lo que respecta al segmento del *retail* dedicado a la comercialización de alimentos y bebidas, se incluyeron tres compañías: las chilenas Cencosud y Falabella, y la francesa Carrefour. Cencosud está presente en todos los países del estudio, lo que la convierte en un objeto con capacidad comparable. El último país en el que desembarcó fue Uruguay, en 2022. Está en el puesto 71 del listado de Deloitte y es la tercera empresa de capitales latinoamericanos en ingresos dentro de la clasificación. La mexicana FEMSA Comercio S.A. es la primera, y la brasileña Sendas Distribuidora S.A. es la segunda. A su vez, Falabella tiene operatoria de supermercados en Chile y Perú. Según el informe de Deloitte, la firma está en el puesto 129 de 250.

Carrefour cuenta con tiendas en Argentina¹⁷ y Brasil. Sus operaciones en Colombia fueron adquiridas por el grupo Cencosud en 2012, mientras que sus tiendas en Chile fueron vendidas, en 2004, a la firma D&S (actual Walmart). En Uruguay y Perú nunca tuvo presencia. Sin embargo, su posición líder en un mercado tan grande como el brasileño y su tradición y liderazgo en la organización de hipermercados, nos llevó a seleccionarla. En lo que respecta a su posición de mercado, Carrefour se posiciona en el puesto 13 de 250 del *ranking* de Deloitte.

Finalmente, en el sector “mejoramiento del hogar”, se ha considerado a los grupos Falabella y Cencosud. Ambos tienen operatoria en todos los países del estudio. En 2021, Falabella redujo fuertemente su presencia en Argentina, donde actualmente solo conserva tiendas de su marca Sodimac.

A continuación, se ofrece una ficha por empresa que describe sus orígenes y expansión, el modelo de negocio adoptado y el tipo de comunicación que presentan en torno a la incorporación de IA

¹⁷ En 2025 Carrefour anunció que se retiraría de la Argentina.

en sus negocios. Por su parte, en un último apartado titulado “trabajo, derechos laborales y controversias”, se detallan incumplimientos de la legislación laboral, acuerdos especiales de estas empresas en algunos países y otras cuestiones de interés.

Falabella
Orígenes y crecimiento
<p>El origen de Falabella se remonta al año 1889, cuando el inmigrante italiano Salvatore Falabella abrió, en el centro de Santiago de Chile, una sastrería dedicada al comercio de ropa y tejidos. El negocio comenzó a expandirse a partir del decenio de 1930, tras la incorporación de Alberto Solari, yerno de Salvatore, quien introdujo innovaciones que transformaron la sastrería en una tienda por departamentos. Durante las siguientes décadas, Falabella diversificó la oferta de productos y servicios al incluir ropa, calzado y artículos para el hogar, y se convirtió en una de las primeras grandes tiendas de la región. En la actualidad opera 793 unidades de negocio distribuidas en México, Perú, Chile, Uruguay, Brasil y Colombia. Sus ingresos anuales superan los 13.500 millones de dólares.</p>
Modelo de negocio
<p>La empresa ha diversificado fuertemente su actividad. Participa en el segmento de mejoramiento del hogar a través de las marcas Sodimac e Ikea; en el sector de tiendas por departamentos, con el nombre Falabella; en el rubro de supermercados, bajo la marca Tottus; y en los sectores inmobiliario, con la explotación de centros comerciales, y financiero, ámbito en el que fue pionera, con el Banco Falabella y la Tarjeta CMR Falabella. Además, en los últimos años ha incursionado en el comercio electrónico, por medio del portal Falabella.com.</p>
¿Cómo presenta el uso de herramientas de IA?
<p>La IA es para la compañía un medio para afianzar el vínculo entre todas las unidades de negocio y sus clientes. Falabella la presenta como una herramienta fundamental para transformar datos en conocimientos accionables, hacer recomendaciones personalizadas de productos y ofrecer asistentes virtuales con chatbots disponibles las 24 horas.</p>
Trabajo, derechos laborales y controversias
<p>Desde 2019, Falabella ha mostrado una tendencia a incrementar su superficie comercial y logística, mientras reduce su plantilla de empleados. Hoy, la empresa cuenta con 93.764 trabajadores y 4.700.000 metros cuadrados repartidos entre tiendas y centros de logística. En 2019 empleaba a 114.647 personas y disponía de 4.400.000 metros cuadrados de tiendas y centros de logística. Es decir, en cinco años, Falabella aumentó su superficie de operaciones en 300.000 metros cuadrados y redujo su fuerza de trabajo en aproximadamente un 20 %. En esta disminución es importante la implementación por parte de la compañía de contratos multifuncionales, que fusionan una variedad de tareas en una sola posición y, de esta manera, aumentan las responsabilidades de los empleados, a la vez que hacen que se requiera de menos fuerza de trabajo. La Federación de Sindicatos de Falabella estima que solo en Chile, entre los años 2019 y 2022, más de 7.000 trabajadores fueron despedidos por no aceptar estas condiciones de contratación.</p>

Cencosud
Orígenes y crecimiento
<p>La historia de Cencosud se inició en el año 1963, cuando el inmigrante alemán Horst Paulmann abrió un pequeño supermercado llamado Las Brisas en Temuco, una localidad del sur de Chile. El éxito de este negocio motivó a Paulmann a inaugurar otra sucursal, esta vez en Santiago de Chile. Desde entonces, Cencosud experimentó un crecimiento sostenido que la llevó a consolidarse, a la par de Falabella, como una de las empresas de comercio minorista más relevantes de América Latina. Hoy, la compañía cuenta con 1.487 tiendas distribuidas en Chile, Argentina, Uruguay, Brasil, Perú, Colombia y Estados Unidos, que le reportan ingresos anuales de aproximadamente 15.000 millones de dólares.</p>
Modelo de negocio
<p>La firma participa en diversas áreas del sector minorista: opera inmobiliariamente centros comerciales; gestiona la tienda por departamentos París; administra supermercados bajo marcas como Metro, Disco, Jumbo, Vea y Wong; y está presente en el segmento de mejoramiento del hogar a través de Easy y Blaisten. Como Falabella, en los ochenta incorporó a su operatoria comercial una entidad financiera propia, que le permite dar créditos directos al consumo. A su vez, en los últimos años ha desarrollado una plataforma de comercio electrónico.</p>
¿Cómo presenta el uso de herramientas de IA?
<p>Cencosud presenta a la IA como una herramienta para desarrollar campañas de marketing. En el año 2021, la compañía puso en funcionamiento una nueva unidad de negocio que busca generar estrategias publicitarias a través de una plataforma tecnológica con modelos de analítica avanzada e IA. Para esto, resultan fundamentales los datos que la empresa extrae de sus clientes.</p>
Trabajo, derechos laborales y controversias
<p>En el último decenio la plantilla de trabajadores de Cencosud experimentó una notable reducción, mientras que su superficie de ventas tendió a aumentar. Hoy en día, la firma emplea a 110.000 trabajadores, distribuidos en un espacio de venta de 3.700.000 metros cuadrados. En contraste, en 2012 contaba con 150.000 empleados distribuidos en una superficie de venta de 3.600.000 metros cuadrados. Esto significa que, en un período de 12 años, la empresa incrementó su lugar de venta en 100.000 metros cuadrados, pero redujo su fuerza laboral en aproximadamente un 26 %.</p> <p>Cencosud mantiene una relación conflictiva con el sindicalismo en varios de los países en que opera. En Argentina se registran despidos de delegados sindicales que luego debieron ser reincorporados por orden judicial. En Perú, la empresa enfrenta denuncias por hostigamiento sindical y violación de la libertad de asociación. En Chile, se han reportado recortes de personal, precarización y sobrecarga laboral.</p>

Carrefour
Orígenes y crecimiento
<p>La marca Carrefour fue creada en Francia en 1959 por Marcel Fournier, Denis Defforey y Jacques Defforey. En 1960 fundó su primera tienda y, en 1963, abrió el primer hipermercado del mundo: un establecimiento de 2.500 metros cuadrados y con 400 plazas de estacionamiento. Este hito marcó el inicio de una rápida expansión internacional que llevó a la empresa a operar en distintos continentes y a transformarse en una de las mayores cadenas minoristas del planeta.</p>
Modelo de negocio
<p>Carrefour es pionera en la venta minorista organizada en hipermercados, un formato que revolucionó el <i>retail</i> al combinar en un solo espacio de gran superficie, productos de supermercado con bienes de consumo general, como electrodomésticos y ropa. En estas unidades de venta ofrece una gran cantidad de productos de marcas propias, cuya producción se encuentra fuertemente externalizada.</p>
Arribo a América Latina
<p>La llegada de Carrefour a América Latina comenzó en la década de 1970, en el marco de la saturación de los mercados internos y la consiguiente apertura neoliberal, y se consolidó en los decenios de 1980 y 1990. La incursión en el subcontinente operó bajo dos estrategias: la inversión directa y la compra de supermercados locales. En 1975, Carrefour abrió su primer hipermercado en San Pablo, Brasil. Siete años después, inauguró su primera tienda en Buenos Aires, Argentina. Actualmente, estos dos países representan para la compañía los mercados más importantes en la región. Allí opera cerca de 1.500 tiendas y emplea a más de 150.000 personas.</p>
¿Cómo presenta el uso de herramientas de IA?
<p>La compañía refiere que la utilización de herramientas de IA tiene el objetivo de reducir el desperdicio de alimentos y ofrecer descuentos a sus clientes. Así, presenta a esta tecnología como un medio para comprometerse con prácticas sostenibles y responsables, a la vez que para volver más inclusivo el consumo.</p>
Trabajo, derechos laborales y controversias
<p>Carrefour ha seguido una política laboral basada en la premisa de que el cliente siempre tiene la razón, lo que supone el uso intensivo y desgaste de la fuerza de trabajo, anclado en el incumplimiento de regulaciones sobre la duración de la jornada laboral, los descansos y el trabajo nocturno. Además, la empresa ha estado involucrada en grandes controversias por la vulneración de derechos humanos en su cadena de suministro global, que, según se estima, emplea a más de 3.000.000 de personas.</p>

Inditex
Orígenes y crecimiento
<p>En 1975, Amancio Ortega y Rosalía Mera abrieron en Arteijo, un municipio de la provincia española de La Coruña, un negocio de ropa dirigida a mujeres, hombres y niños, al que llamaron Zara. Desde el comienzo, la estrategia de venta de la tienda estuvo basada en dos particularidades disruptivas para la época: ofrecía productos similares a los de alta costura, pero a precios más bajos; y renovaba casi semanalmente sus colecciones. Estas innovaciones significaron un gran éxito para Zara que, pronto, comenzó a expandirse por toda España.</p> <p>En los ochenta, se fundó el Grupo Inditex, que impulsó a Zara hacia la expansión global y promovió la consolidación de otras marcas, como Massimo Dutti y Bershka. Hoy, Inditex es líder en la moda rápida: opera más de 5.600 tiendas en todo el mundo, con ingresos anuales que superan los 32.000 millones de dólares.</p>
Modelo de negocio
<p>Con una cadena de suministro externalizada que emplea a más de 1.700.000 personas, Inditex logra diseñar, producir y distribuir nuevas colecciones en tiempo récord, a precios competitivos y con una notable capacidad de adaptación a las tendencias del mercado, lo que le permite abarcar una porción significativa del mismo. A su vez, la empresa apuesta a la venta a través de plataformas digitales.</p>
Arribo a América Latina
<p>Inditex llegó a América Latina a principios de la década de 1990, en un contexto de consolidación del orden neoliberal que impulsó la apertura de las economías de la región al comercio internacional y la inversión extranjera. Actualmente, en países como Argentina, Uruguay, Colombia y Perú aparece mediante franquicias; y en otros como Brasil, Chile y México tiene presencia directa.</p>
¿Cómo presenta el uso de herramientas de IA?
<p>Para Inditex, la IA representa una oportunidad transformadora en diversos ámbitos, como la automatización y optimización de procesos. Además, la compañía destaca la utilización de esta tecnología en la gestión de ciberseguridad.</p>
Trabajo, derechos laborales y controversias
<p>Inditex ha enfrentado fuertes denuncias por problemas relacionados con el respeto de los derechos laborales tanto de sus empleados, como de quienes participan en su cadena de suministro. Entre sus contratados directos, los reclamos por sueldos bajos, cambios constantes de horarios y alta rotación son frecuentes. Otros problemas aparecen para la firma cuando se observan las condiciones de trabajo de su vasta red de proveedores. Por caso, en el año 2011, en Brasil se encontraron más de treinta talleres clandestinos contratados por la compañía, que empleaban a trabajadores en condiciones degradantes.</p>

H&M
Orígenes y crecimiento
<p>En 1947 Erling Persson fundó en Västerås, Suecia, una tienda de ropa femenina, a la que llamó Hennes. Unos años más tarde, en 1968, Persson adquirió un negocio de caza y pesca de Estocolmo, la capital sueca, que llevaba el nombre de Mauritz Widforss. Así, incorporó a su negocio, el que cambió su nombre por Hennes & Mauritz o H&M, productos que suelen estar destinados al público masculino.</p> <p>A partir de los ochenta la marca experimentó un crecimiento acelerado, que la llevó a expandirse primero por Europa y, luego, a nivel global. Actualmente, se organiza como un <i>holding</i> empresarial, que además de H&M explota otras marcas. Es uno de los grupos textiles más importantes del mundo; cuenta con 4.702 tiendas, que le reportan ingresos anuales de más de 19.000 millones de dólares.</p>
Modelo de negocio
<p>El modelo de negocio de H&M se basa en el concepto de <i>fast fashion</i>, que implica un ciclo de producción rápido, con una alta rotación de inventario y con precios bajos. Para esto resulta fundamental la externalización de su producción, que según se estima, ocupa a 1.600.000 personas. H&M también opera por medio de plataformas digitales.</p>
Arribo a América Latina
<p>H&M llegó a América Latina en la década de 2010, un momento de crecimiento para las economías de la región. Para satisfacer la demanda latinoamericana de moda rápida y accesible abrió sucursales en México, Chile, Perú, Colombia y Uruguay. En 2025 el grupo inauguró su primera tienda en Brasil.</p>
¿Cómo presenta el uso de herramientas de IA?
<p>La empresa tiene a la IA como una herramienta para mejorar su estrategia de venta. Utiliza este tipo de tecnología para saber qué niveles de producción son convenientes mantener, y dónde y cuándo vender sus mercaderías. Para H&M la IA permite alinear la oferta con la demanda, lo que considera bueno para sus clientes, su negocio y el medio ambiente.</p>
Trabajo, derechos laborales y controversias
<p>H&M ha sido cuestionada por las condiciones de trabajo en las fábricas donde se externaliza su producción, la mayoría de las cuales están ubicadas en países con legislaciones laborales laxas y regresivas. En muchos casos, estas fábricas han sido acusadas de no proporcionar condiciones de trabajo seguras, pagar salarios bajos y reprimir la organización sindical. El colapso del edificio Rana Plaza en Bangladesh, ocurrido en 2013, donde funcionaban talleres textiles que proveían a H&M, dejó más de 1.100 muertos y expuso ante el mundo las condiciones precarias de la cadena de suministro de la industria de la moda rápida.</p>

Impacto de la tecnología en el sector: sustitución parcial y precarización de las condiciones laborales

El presente apartado, centrado en el impacto general de la tecnología en el sector *retail*, se estructura en torno a tres grandes ejes. El primero sostiene que en el comercio minorista sudamericano acontece un fenómeno de sustitución parcial del trabajo: ciertos puestos se eliminan como resultado de la automatización, mientras que otros persisten en convivencia con tecnologías que reorganizan y redefinen las tareas. El segundo eje se enfoca en el proceso de precarización de aquellos empleos que no son reemplazados, a partir del avance de distintas herramientas tecnológicas. En este marco, se analizan tres fenómenos centrales: el control y la vigilancia, la contratación a tiempo determinado, parcial e intermitente, y la persecución sindical. Por último, el tercer eje examina dos dinámicas que combinan dimensiones de la sustitución parcial y de la precarización: la multifuncionalidad y la compra realizada a través de portales electrónicos.

El avance de la sustitución parcial

Aunque los procesos de automatización¹⁸ y robotización¹⁹ avanzan en la región, no suponen aún una sustitución plena e inmediata del trabajo humano. Es decir: no se verifica una transferencia integral y acabada del trabajo de hombres y mujeres a sistemas tecnologizados (Lahera Sánchez, 2020). Si bien existen iniciativas prototípicas, en gran medida aisladas, orientadas a ese horizonte, la posibilidad de tiendas completamente inteligentes y autosuficientes, que prescindan por completo de la labor humana, sigue siendo, por el momento, remota. Una dirigente sindical entrevistada sintetizó con claridad uno de los factores que distancian a América del Sur de ese

¹⁸ La automatización en el ámbito laboral se refiere al uso de tecnologías, en particular *software* y sistemas algorítmicos, para realizar tareas que antes requerían intervención humana. Esta transformación puede implicar desde la digitalización de procesos administrativos hasta la incorporación de inteligencia artificial en la toma de decisiones. La automatización afecta principalmente tareas rutinarias y predecibles, tanto manuales como cognitivas.

¹⁹ Por su parte, la robotización implica la incorporación de dispositivos físicos programables (robots) capaces de ejecutar tareas específicas de manera autónoma o semiautónoma. Estos sistemas suelen operar en entornos industriales o logísticos, y su diseño está orientado a reemplazar la fuerza laboral humana en actividades manuales, repetitivas o peligrosas.

escenario: “Así esté ubicada en el estrato más alto del país, una tienda no se puede dejar sola [...]. Jamás” [en referencia a las cuestiones de seguridad que se ponen en juego].

Sin embargo, se configuran procesos de sustitución parcial: ciertas tareas específicas son delegadas a sistemas automatizados, lo que ha provocado que muchos puestos de trabajo tiendan a desaparecer (Lahera Sánchez, 2020). Este fenómeno da lugar a escenarios en los que los trabajadores humanos conviven con herramientas que realizan tareas antes desempeñadas por empleados que fueron despedidos, o que los asisten en la ejecución de esas mismas tareas. De tal modo, al tiempo que se reduce la cantidad de puestos disponibles, se transforman las condiciones en que se desarrolla el trabajo que permanece, el que, como se verá en el segundo eje, suele precarizarse.

En efecto, dirigentes sindicales brasileños pertenecientes a diferentes organizaciones del sector coincidieron en que “la sustitución de puestos de trabajo por la automatización es un problema” y que el fenómeno se manifiesta, por ejemplo, con la adopción de las cajas de autoservicio, la incorporación de las etiquetas RFID,²⁰ robots y sistemas automatizados de inventarios en los almacenes y depósitos de las grandes empresas. También hicieron referencia a la implementación en algunas tiendas de escaparates interactivos y tótems de autoservicio, que eliminan la intervención humana en tareas tradicionales de atención al cliente.

Este proceso se expresa con similar intensidad en Colombia, Chile y Uruguay. Por el contrario, en Argentina y Perú no se encuentra aún tan extendido. En el caso peruano, en particular, se destacó un obstáculo de carácter cultural: los dirigentes sindicales entrevistados señalaron que “en el Perú los clientes prefieren hacer la fila antes que ir a la terminal de autoservicio”. Esta situación contrasta con lo que ocurre en Chile, donde un dirigente marcó un contrapunto con las preferencias peruanas: “la cultura está cambiando, se ha vuelto más individualista y la gente prefiere ir a las terminales de autocobro”.

Ese mismo dirigente chileno relató que la “robotización empezó ya hace unos cuantos años y se agudizó mucho en la pandemia”. En cuanto a sus efectos, expresó:

²⁰ Es un dispositivo electrónico que almacena datos y se utiliza, específicamente, para rastrear productos, controlar y llevar inventarios, y automatizar procesos logísticos.

Uno quisiera [...] no tenerle miedo a la tecnología, sino que esta te viene a ayudar a los procesos y todo, pero lo que hemos visto principalmente sobre todo el área de *retail*, sobre el mercado de grandes superficies ha sido mucha pérdida de empleo, empleo de jornadas completas.

En este sentido, tanto en Chile como en Brasil y Uruguay, se enfatizó que desde 2019 (y con una espiralización luego de la pandemia), se ha producido una gran cantidad de despidos. Para el caso chileno, se afirmó que “En supermercados donde antes había 200 personas ahora hay 80. Antes había 18.000 trabajadores con 150 locales, hoy hay 15.000 trabajadores en 194 locales”. Esto corrobora una de las apreciaciones realizadas al caracterizar a Cencosud y Falabella: en el último decenio, las firmas de ese tipo han tendido a reducir su nómina de empleados y a expandir su superficie de operaciones.

En Uruguay, la mayoría de los ceses fueron “voluntarios”, ya que las empresas congelaron los salarios durante la pandemia (y hasta un año de finalizada), amparadas en una disposición legal que se los permitía. Entre los salarios depreciados y la reducción de las comisiones por ventas (por el aumento de la compra electrónica), cientos de trabajadores renunciaron y no fueron reemplazados. A su vez, las dirigentas uruguayas entrevistadas atribuyeron a la robotización la responsabilidad en la reducción del 50 % del personal del área de depósito, así como de una parte significativa de quienes se desempeñaban en el sector de inventario.

La literatura y las investigaciones científicas especializadas coinciden en que los empleados no calificados son quienes enfrentan el mayor riesgo de sustitución tecnológica (Weller *et al.*, 2019; Gasparini *et al.*, 2020; Lima *et al.*, 2021; Brambilla *et al.*, 2022; Morales Pantoja, 2023). Las ocupaciones basadas en tareas rutinarias y repetitivas, con altos niveles de estandarización, son las más expuestas a la disrupción digital. Estas labores, por su naturaleza mecánica, se encuentran en la primera línea de automatización, y son especialmente vulnerables al avance de la IA y los sistemas computacionales. Esto resulta de gran relevancia para el comercio minorista, sobre todo porque representa un sector intensivo en puestos de trabajo fuertemente sistematizados que no requieren especialización (Ratto *et al.*, 2023).

En esta investigación encontramos que la automatización está reemplazando el rol de cajero/a (uno de los mejor remunerados dentro del sector) y la robotización, el de trabajador/a de depósito (entre los de menor remuneración). Además, y particularmente en los supermercados, la popularización de la venta de productos envasados al vacío, permite eliminar puestos vinculados

a carnicería, fiambrería y panadería. Estos también eran empleos bien remunerados debido a la especificidad de sus tareas.

Lo que no se sustituye, se precariza

Los puestos de trabajo que sobreviven a la automatización tienden a reconfigurarse en condiciones cada vez más inestables y desprotegidas. Lejos de desaparecer, numerosos empleos, en convivencia con las nuevas tecnologías que organizan el trabajo según criterios de eficiencia, reducción de costos y flexibilización extrema, se ven progresivamente degradados en términos de derechos, estabilidad y funciones. Esta lógica puede sintetizarse en la fórmula: “lo que no se sustituye, se precariza”. En este sentido, se corrobora una de las principales hipótesis que ofrece la literatura especializada: aquella que sostiene que el avance de los sistemas de IA y la automatización y robotización en los procesos de trabajo deriva en una creciente precarización de las condiciones de empleo (Lahera Sánchez, 2020; Crawford, 2022; Williams *et al.*, 2023).

Cabe señalar que en esta investigación se adopta una noción amplia de precarización; la que es entendida como el conjunto de procesos que tornan las condiciones laborales más inseguras, inestables y desprovistas de garantías. Estos procesos pueden afectar tanto al empleo informal como a formas de trabajo formal y registrado (Neffa, 2010).

A continuación, se presentan las formas de precariedad que aparecen con mayor nitidez en las declaraciones de los dirigentes y dirigentas entrevistadas. En primer lugar, se abordan las formas de control y vigilancia; luego, las modalidades de contratación a tiempo determinado, parcial o intermitente; y, finalmente, el fenómeno de persecución sindical.

Control y vigilancia empresarial

El control y la vigilancia empresarial, ejercidos a través de sistemas de IA y distintas herramientas tecnológicas, configuran un régimen de evaluación y corrección del comportamiento laboral orientado a maximizar los beneficios empresariales, en detrimento de la autonomía y la dignidad de la fuerza de trabajo (Zuboff, 2020). Gran parte de la literatura especializada advierte que la capacidad de supervisión y dirección permanente habilitada por la IA puede producir una serie de efectos indeseables: desbordar los límites de la privacidad, generar discriminaciones graves, anular

instancias de apelación humana, afectar la salud, debilitar la libertad de asociación sindical y erosionar las garantías de protección social (Sadin, 2020; Zuboff, 2020; Ottaviano, 2021; Crawford, 2022).

En todos los casos analizados, el control y la vigilancia ejercidos mediante tecnologías digitales emergen como un elemento central. En Argentina, algunos supermercados cuentan con sistemas de videovigilancia tan amplios y exhaustivos que los propios empleados los describen como “la casa de Gran Hermano”. En relación a esto, también se destaca el seguimiento y escrutinio de las redes sociales de los trabajadores, la aplicación de sanciones por comportamientos extralaborales y el uso de *softwares* de recursos humanos que exigen informar cada movimiento laboral. A su vez, se reporta que en la línea de cajas se monitorean los tiempos y la productividad, y que en algunos comercios se han incorporado dispositivos de fichaje por huella digital o reconocimiento facial para controlar la presencia de los empleados en sus puestos de trabajo.

En Brasil, se destacan los sistemas de gestión del desempeño y del tiempo, que imponen métricas de productividad estrictas y ejercen una intensa presión sobre los trabajadores, con consecuencias negativas para su salud mental, según advirtieron los dirigentes entrevistados. Además, se reporta el monitoreo de redes sociales, en particular sobre expresiones vinculadas a la militancia política y sindical.

En Chile, el cumplimiento de metas de productividad constituye una exigencia cotidiana que también provoca elevados niveles de estrés. En Colombia, se utiliza el *software* Reflexy para medir el rendimiento de la línea de cajas. Además, se utilizan aplicaciones de recursos humanos que los empleados deben instalar en sus teléfonos móviles para informar cualquier novedad laboral. En Perú, se observan prácticas similares: seguimiento por redes sociales, control de productividad y notificaciones enviadas directamente al correo electrónico personal del trabajador. En Uruguay, el control y la vigilancia también se extienden a las redes sociales, mientras que se emplean aplicaciones que concentran toda la comunicación laboral, junto con sistemas de gestión que monitorean el rendimiento de manera permanente.

Los dispositivos orientados a medir la productividad definen la intensidad del trabajo, y también inciden en la determinación de los tiempos de contratación. Los datos recolectados por estas tecnologías permiten identificar con precisión los momentos de mayor rendimiento laboral, que luego se utilizan para fijar los turnos o días específicos en los que el trabajador deberá estar disponible. En este sentido, el control de la productividad se articula directamente con la lógica

de la contratación por tiempo determinado, parcial o intermitente. Por otra parte, el monitoreo de redes sociales adquiere un papel central en las prácticas de persecución sindical. En particular, el control sobre la vida personal de los trabajadores se entrelaza con estrategias destinadas a inhibir o sancionar la participación gremial. En lo que sigue se desarrollan estas dos dinámicas: primero la contratación por tiempo determinado, parcial o intermitentes y, luego, la persecución sindical.

Contrataciones por tiempo determinado, parcial o intermitente

Actualmente, en el sector *retail*, la regla es la inestabilidad: las contrataciones por tiempo determinado, parcial o intermitente se han impuesto, relegando el empleo permanente o por tiempo indeterminado a una situación marginal. En la expansión y consolidación de este proceso convergen y actúan dos tipos de herramientas tecnológicas: aquellas que permiten realizar tareas en cortos períodos e intensificar la productividad; y las que posibilitan detectar con precisión los momentos de mayor productividad de los empleados y anticipar los picos de demanda y consumo (las que fueron introducidas en la sección anterior). Esta doble capacidad ha sido funcional a una drástica reorganización del empleo. Por un lado, el trabajador requiere menos tiempo para alcanzar niveles de productividad iguales o incluso superiores a los previos; por otro, es posible establecer con exactitud en qué parte del día su presencia resulta necesaria.

En Brasil, por ejemplo, se observa una reducción generalizada de las horas de trabajo, junto con un notable crecimiento de los contratos intermitentes, que, precisamente, permiten emplear a las personas solo durante las horas pico. En Chile, se han extendido las jornadas parciales, de entre 10 y 30 horas semanales como máximo, lo que obliga a muchos trabajadores a asumir múltiples empleos para alcanzar un ingreso mínimo, configurando escenarios de sobreexplotación. En relación a esto un dirigente de ese país mencionó que “antes [...] eran muy pocas las empresas que trabajaban con jornadas parciales, hoy día la gran mayoría de las empresas trabajan con jornadas parciales”.

En Perú, firmas como H&M implementan contratos de apenas 15 horas semanales, distribuidas en turnos de tres horas diarias. Esto les permite convocar personal solo para la apertura o el cierre de las tiendas. En Uruguay, por su parte, se observa la presencia de contratos temporales con alta rotación y uso abusivo del período de prueba, lo que permite desvincular a los empleados en plazos de apenas dos semanas, sin necesidad de indemnizarlos. Esta práctica se vuelve más

frecuente en momentos de “alta demanda”, como el Día de la Madre, Navidad, las vacaciones o los cambios de temporada, cuando se requiere una mayor dotación de personal en la tienda.

Persecución sindical

Los y las entrevistadas destacaron diversas prácticas extorsivas vinculadas a la persecución sindical, dirigidas tanto contra trabajadores ya sindicalizados como contra quienes manifiestan la intención de organizarse. Esta vía de hostigamiento también se presenta como una forma de precariedad: además de constituir una vulneración directa de derechos individuales, opera como una estrategia para aislar a los trabajadores, debilitar sus herramientas de defensa colectiva y consolidar relaciones laborales cada vez más asimétricas. Como se vio previamente, en varios países de la región el monitoreo de redes sociales a fin de relevar la militancia sindical y política de los empleados, se constituye como una práctica que puede ser útil para la implementación de estas dinámicas persecutorias.

Un dirigente peruano relató que, en 2019, la empresa en la que trabaja convocó a varios delegados sindicales para presionarlos a renunciar bajo la amenaza de ser trasladados y sufrir una reducción salarial. De manera similar, una dirigente colombiana explicó que las empresas utilizan mecanismos de presión para evitar la sindicalización, advirtiendo a los trabajadores que, si se afilian, dejarán de recibir ciertos beneficios. En este sentido, señaló que estas amenazas suelen ser efectivas, en tanto que los empleadores cuentan con múltiples formas de intervenir para debilitar o incluso desmantelar una organización sindical. Al respecto fue muy gráfica al decir que “un empresario puede destruir un sindicato muy fácilmente”.

La situación en Uruguay no difiere sustancialmente. Una sindicalista de ese país comentó que desde la empresa le solicitaron directamente que renunciara a su militancia: “una vez me llamaron para decirme que había cosas que yo tenía que cambiar. Les pregunté cuáles eran esas cosas, y me dijeron [...] la afiliación al sindicato”. Además, denunció los mecanismos utilizados por su empleadora para desalentar nuevas afiliaciones. En relación a esto, relató el caso de una compañera que quiso sumarse al sindicato:

Ella me dijo “yo me quiero afiliar, porque quiero estar en el sindicato”. Se afilió y cuando pasé el informe con la ficha de afiliación a FUECYS y a la empresa, para que le retengan el 1 %, al otro día la encargada la llamó aparte y le preguntó por qué se había afiliado. Le dijo que, si tenía algún

problema con la empresa, debía comunicárselo a ella, que podía pedirle una reunión con Recursos Humanos; que antes de afiliarse tendría que haberlo consultado con ella, porque ella tenía todo.

Estas prácticas empresariales generan un clima extendido de temor frente a la sindicalización; una sensación que identifican buena parte de los entrevistados. Un dirigente de Chile, por ejemplo, sostuvo que existe un miedo generalizado a afiliarse o a participar en organizaciones laborales superiores, motivado fundamentalmente por el riesgo de perder el empleo. Según comentó, muchas personas optan por resignarse y aceptar las condiciones impuestas, simplemente para no quedarse sin trabajo.

En este contexto general adverso, no es difícil advertir que las herramientas de tecnología son introducidas de forma unilateral por la empresa, sin consulta previa, sin negociación, sin mediaciones colectivas: simplemente se imponen. Así lo dejó claro este mismo sindicalista chileno:

Acá se impone, solamente y todo. Acá te das cuenta cuando llegas a la mañana y te dicen esto es lo nuevo... y tienes una miniinducción, y nada. Se hace porque esto es lo que viene y se acabó el tema. No hay una consulta ni al trabajador individual ni a la organización sindical. Nada. Aquí se impone la cosa.

Entre la sustitución y la precarización

Seguidamente, se presentan dos fenómenos sobre los que confluyen las dinámicas de la sustitución parcial y la precarización. En primer lugar, se aborda la cuestión de la multifunción; luego, la de la compra realizada mediante portales electrónicos.

Masificación de la multifunción

La multifuncionalidad es una modalidad de organización del trabajo que comenzó a expandirse a partir de la década de 1970, con la consolidación del modelo toyotista. En términos generales, el toyotismo promueve una búsqueda de productividad que apunta hacia el interior de la empresa, basada en la polivalencia y en la movilización de las fuerzas de trabajo. Esta lógica implica una transformación del esquema tradicional: se pasa de tiempos asignados de forma fija a tiempos compartidos, sin estándares predefinidos ni asignación permanente de tareas al trabajador (Novick, 2000). A lo largo de las últimas cinco décadas, este modelo se ha extendido a múltiples empresas y sectores productivos.

La introducción de determinadas herramientas tecnológicas en los procesos de trabajo ha sido fundamental para la masificación de esta forma de organización laboral, ya que permite asignar y reorganizar tareas con rapidez, incrementar la disponibilidad del empleado y facilitar la flexibilidad operativa. Esta dinámica se evidencia en el testimonio de una dirigente sindical uruguaya entrevistada, quien relató cómo un trabajador equipado con un dispositivo denominado “colector”²¹ puede completar su tarea principal en mucho menos tiempo, lo que permite que rote entre la caja, la reposición e, incluso, el depósito; o bien, que se reduzca su jornada laboral. En este sentido, es importante destacar que la multifuncionalidad y la contratación a tiempo determinado, parcial o intermitente no son prácticas excluyentes.

Asimismo, la posibilidad de que ese trabajador absorba funciones que antes no le correspondían (y que previamente estaban distribuidas entre distintos puestos) se explica no solo por la funcionalidad de los dispositivos que emplea, sino también por el fenómeno de la sustitución parcial: ya no están quienes realizaban esas tareas que ahora se concentran en un trabajador. Así, la incorporación de herramientas tecnológicas se materializa en una cadena de implicancias donde sobresalen tanto la sustitución parcial como la precarización: ciertos avances permiten automatizar algunas tareas, mientras que muchas otras se trasladan, mediante dispositivos tecnológicos, a quienes permanecen en sus puestos. Estos trabajadores supervivientes asumen múltiples funciones y, en consecuencia, ven intensificadas sus cargas laborales y deterioradas sus condiciones de empleo.

En la región aún persiste una legislación laboral que no contempla formalmente estas nuevas modalidades de organización del trabajo; así ocurre en países como Uruguay, Chile y Argentina. En el caso uruguayo, por ejemplo, la empresa H&M intentó introducir la multitarea desde su desembarco en el país, aprovechando que esta práctica no se encuentra regulada en los convenios colectivos. La solución negociada fue un aumento en la categoría de contratación, aceptado por los y las trabajadoras, como condición para implementar dicha modalidad.

Actualmente, los trabajadores enfrentan dos grandes problemáticas en este terreno. La primera está vinculada a la pérdida de beneficios específicos asociados a ciertas funciones: por ejemplo, el plus salarial por operar en caja o la comisión por ventas que perciben las vendedoras de salón.

²¹ El dispositivo conocido como “colector” es similar a los lectores de etiquetas RFID: es un artefacto electrónico que almacena datos y se utiliza para rastrear productos, controlar y llevar inventarios, y automatizar procesos logísticos.

Si el trabajador es contratado bajo otra modalidad más generalista, pierde estos adicionales. La segunda dificultad radica en que, aunque legalmente pueden negarse a realizar tareas por encima de su categoría, no ocurre lo mismo con aquellas que están por debajo. Esto ha llevado a que, con el crecimiento del canal de ventas electrónicas, los empleados deban asumir en simultáneo funciones de repositor, vendedor y cajero dentro de una misma jornada laboral.

Esta situación también se observa en el caso chileno, donde uno de los entrevistados señaló: “a la mañana eres el gerente y a la tarde el que hace el aseo”, en referencia a la creciente exigencia de multifunción impuesta a los trabajadores. Además, se indicó que “hay muchos procesos judiciales en trámite” vinculados a esta problemática, lo que da cuenta de su centralidad como conflicto laboral.²²

En Perú, los entrevistados bromearon con que más que trabajadores, son “todistas”. También allí, la multitarea es percibida como un problema relevante, particularmente por la pérdida de beneficios asociados a funciones especializadas, como los que existían en el sector de electrónica o en la venta de maquinaria para el hogar y el jardín, que requerían una experticia técnica específica.

En el caso de los supermercados, la implementación de la multifunción ha desplazado a puestos que históricamente cobraban un diferencial por su especificidad, como los encargados de fiambrerías y carnicerías, y también ha reducido la cantidad de cajeras, reemplazadas progresivamente por cajas automáticas. En las tiendas comerciales de artículos para el hogar y de indumentaria, los entrevistados destacaron que, tras la pandemia, se aceleró la contratación de repositorios de depósito para gestionar ventas en línea, en detrimento de los puestos de vendedores. Esta tendencia ha redundado en un incremento de roles más precarizados, en desmedro de otros que requerían mayor calificación y especialización para atender al público o cerrar ventas presenciales.

²² Como se indica al caracterizar las empresas objeto de esta investigación, la Federación de Sindicatos de Falabella estima que, solo en Chile entre los años 2019 y 2022, más de 7.000 trabajadores fueron despedidos por no aceptar la multifuncionalidad.

La compra realizada a través de portales electrónicos

La expansión de las compras realizadas mediante portales electrónicos constituye una de las expresiones más visibles de la transformación tecnológica del comercio minorista, especialmente en el segmento dedicado a la venta de indumentaria y accesorios. Este fenómeno se sitúa en la intersección entre la sustitución parcial y la precarización del trabajo. En efecto, por un lado, al reducir la necesidad de personal en los locales físicos y desplazar funciones hacia esquemas de tercerización o automatización, contribuye a la sustitución parcial del trabajo humano. Por otro, al afectar directamente las comisiones de los vendedores (que no perciben ingresos por las ventas realizadas mediante canales digitales) debilita los ingresos laborales y favorece procesos de precarización en las condiciones de empleo existentes.

En Argentina, el avance de los portales de compra digital ha forzado una disminución del personal en tiendas físicas y ha promovido la tercerización de los servicios de logística, que suelen recaer en empresas que emplean trabajadores, por lo general, informales. Por su parte, los trabajadores que quedan, son muchas veces sometidos a la multitarea, tal como señaló una dirigente gremial: “Por ejemplo, trabajadores que hacen mitad jornada en venta en salón y mitad en *online*. O que hacían solo reposición y ahora también limpian, revisan seguridad e higiene...”.

En Brasil, se observa una fuerte precarización en los depósitos que abastecen al comercio electrónico: los trabajadores enfrentan jornadas mucho más extensas de lo habitual y condiciones laborales degradadas. Al mismo tiempo, se registra una reducción de las comisiones, incluso cuando el volumen de trabajo aumenta, especialmente en los casos de retiro en tienda.

En Chile, el comercio electrónico se consolidó durante la pandemia y logró mantenerse como una práctica extendida. Esta expansión ha impulsado una reducción del personal en los locales y el uso de aplicaciones de compra en supermercados que emplean trabajadores sin contrato. Además, las comisiones por ventas sufrieron una fuerte disminución.

En Colombia, el comercio electrónico desplazó a un número considerable de trabajadores, sin generar alternativas estables de reubicación laboral. En Perú, los entrevistados destacaron una clara tendencia hacia la compra electrónica, con impactos visibles en la dinámica laboral, aunque sin mayores detalles sobre su implementación concreta.

En Uruguay, se observa un auge de las compras web, que conlleva cambios en la organización del trabajo: los empleados no reciben comisión por las entregas, lo que implica el aumento del trabajo

sin retribución. Además, muchos clientes utilizan la tienda física para probar los productos, pero concretan la compra por internet, lo que implica pérdida de comisiones para los trabajadores. A esto se suma una política empresarial que promueve el comercio electrónico mediante descuentos exclusivos para ese canal.

Los desafíos sindicales en el contexto sudamericano

El contexto sudamericano plantea a las organizaciones sindicales desafíos de gran envergadura. En un escenario que se presenta como adverso, el sindicalismo enfrenta la responsabilidad de constituirse como una voz legítima y con capacidad efectiva de incidir en el debate público sobre la transformación tecnológica en el mundo del trabajo. A continuación, se presenta una breve caracterización de dicho contexto, en estrecha relación con los hallazgos alcanzados en esta investigación. El primer subapartado exhibe, en líneas generales, los rasgos jurídico-institucionales más relevantes sobre los que se apoyan las prácticas que se describieron previamente. El segundo hace referencia a las nuevas formas subjetivas de entender el empleo sobre las que se sostienen, en parte, las mencionadas dinámicas.

Una matriz jurídico-institucional que tiende a la convergencia de los mercados de trabajo regionales

Las prácticas descritas en la sección anterior se respaldan en disposiciones que, aunque específicas de cada contexto nacional, revelan una matriz jurídico-institucional que tiende a la convergencia de los mercados de trabajo sudamericanos. Es decir, más allá de la heterogeneidad normativa y política que caracteriza a los países objeto de esta investigación, se vislumbra un patrón que constituye una condición necesaria para la ocurrencia tanto de la sustitución parcial, como de la multiplicación e intensificación de las diversas formas de precarización laboral. En este sentido, durante la última década puede identificarse una serie de avances legislativos de corte regresivo que, sobre las conquistas históricas del neoliberalismo, contribuyeron a delinear esta confluencia regional.

En Brasil y Argentina, donde los sindicatos se organizan por rama de actividad y tienen la potencia de expresar una voz unificada tanto ante el empresariado como frente al Estado, y donde los ordenamientos jurídicos laborales han tenido un carácter garantista, se implementaron reformas

laborales dirigidas a la restricción de derechos, con un marcado sesgo de agresividad contra la fuerza de trabajo. En Brasil, las transformaciones impulsadas por el gobierno irregular de Michel Temer, y luego profundizadas bajo el mandato de Jair Bolsonaro, desarticulaban pilares fundamentales de la negociación colectiva y acentuaron la fragmentación del mercado laboral. De manera similar, en Argentina, la gestión libertaria de Javier Milei retomó la agenda iniciada en la administración de Mauricio Macri y desplegó un conjunto de medidas, algunas adoptadas mediante mecanismos de excepción, destinadas a disciplinar a la fuerza laboral y a limitar su capacidad de interlocución política. En ambos casos, estas ofensivas se vieron acompañadas por recortes presupuestarios, injerencias en la organización interna de los sindicatos, campañas mediáticas de estigmatización de la representación obrera e, incluso, episodios de represión policial.

Por su parte, en Colombia, Perú y Chile, donde predominan modelos sindicales fragmentados y negociaciones colectivas limitadas al ámbito de la empresa, se ha reafirmado un escenario caracterizado por la inestabilidad en el empleo y el debilitamiento de la acción colectiva. Incluso en Uruguay, país que cuenta con una institucionalidad laboral más robusta y un régimen de negociación colectiva tripartito, con sindicatos por empresa coordinados a nivel federativo, se evidencian signos de erosión en los mecanismos de protección del trabajo. Durante el gobierno de Luis Lacalle Pou, se concretaron medidas orientadas a restringir el derecho de huelga y aumentar la edad jubilatoria, al tiempo que cobraron fuerza los discursos que vinculan la protección del trabajo con rigidez e ineficiencia económica.

Entre los elementos legales que delimitan este entorno institucional de tendencias seculares, se encuentran la eliminación de la obligatoriedad de las contribuciones sindicales solidarias; la flexibilización de los tiempos de contratación; la individualización extrema de las negociaciones colectivas; la habilitación normativa de la multifuncionalidad; la ampliación de los períodos de prueba; la posibilidad de reemplazar la indemnización de despido por un fondo de cese laboral; la reducción o eliminación de las multas que penalizan el trabajo informal; y la limitación del derecho a huelga.

Las declaraciones de los dirigentes y dirigentas entrevistadas reflejan con nitidez las dinámicas estructurales previamente analizadas. Como queda claro en la sección anterior, aquellos rasgos

generales de precariedad institucional se manifiestan en la experiencia concreta de los trabajadores, las trabajadoras y sus organizaciones.

La *plataformización* de las relaciones de empleo: alta rotación y descenso de la tasa de sindicalización

Esta matriz jurídico-institucional se apunala en nuevas formas subjetivas de entender los vínculos laborales, las que también se expresan de manera persistente en el contexto sudamericano. En relación a esto, el proceso de *plataformización*²³ (Srniczek, 2018) que atraviesa al capitalismo desde hace al menos una década, adquiere un gran poder explicativo. A través de la gestión algorítmica y su apariencia de una autonomía sin control, y el uso intensivo de herramientas de IA, la *plataformización* alteró profundamente actividades de servicios como el transporte y el *delivery*, y contribuyó a redefinir de un modo expansivo el vínculo entre el empleado y el patrón. Aunque esta dinámica se manifiesta con mayor claridad en ciertos rubros, su importancia radica en haber dado origen a una lógica del trabajo que, con distintos alcances, se ha irradiado sobre buena parte de los ámbitos de la economía.

En este marco, la figura tradicional del trabajador asalariado cede terreno frente a nuevas categorías como la de “colaborador” o “asociado”, términos que ya han sido incorporados explícitamente por grandes empresas del *retail*, como es el caso de Cencosud y Falabella. De esta mutación emerge una identidad laboral distinta, que, como si fuera un reflejo de las reformas institucionales anteriormente analizadas, se apoya en condiciones de precariedad: flexibilidad, multifunción y autoorganización. El trabajador deja de concebirse como parte de un entramado colectivo o como la base de una jerarquía productiva, y comienza a asumirse como un emprendedor, responsable de su rendimiento, productividad y disponibilidad. En este esquema, el progreso ya no es entendido como fruto de una transformación colectiva, sino como resultado exclusivo del esfuerzo individual (Semán y Welschinger, 2023).

Este giro subjetivo tiene efectos directos sobre las posibilidades de organización sindical. En Brasil, los dirigentes entrevistados advirtieron con preocupación cómo la lógica del trabajo en plataformas se ha importado al comercio minorista, promoviendo una percepción individualista del empleo y disolviendo la predisposición a la acción colectiva. En Argentina se plantea un desafío

²³ Este fenómeno también suele ser referido como *uberización* (Rosenblat, 2018).

similar: una de las entrevistadas señaló la incorporación al trabajo en supermercados de jóvenes que carecen de apego a su actividad y están dispuestos a cambiar de empleo con rapidez. Esto intensifica un problema que el sindicalismo del comercio minorista ha debido enfrentar históricamente: la alta rotación de personal (Ratto *et al.*, 2023).

Las juventudes suelen incorporarse al *retail* en condiciones particularmente precarias, con contratos temporales, jornadas reducidas o bajo esquemas de alta flexibilidad, lo que refuerza su percepción de estar “de paso” o de estar ante un “trabajo trampolín”. Esta transitoriedad además de limitar sus posibilidades de proyección dentro del sector, debilita los incentivos para involucrarse en procesos de organización colectiva. Varios dirigentes y dirigentas destacan que, en las generaciones más jóvenes, el desinterés por la sindicalización no responde únicamente a la falta de tradición o experiencia gremial, sino también a la interiorización de nuevas formas de subjetivación laboral asociadas al modelo de las plataformas: individualismo, autogestión, autoexplotación y una visión del trabajo como un medio provisorio para financiar otros proyectos de vida.

Los dirigentes y dirigentas entrevistadas han señalado un fuerte descenso en la tasa de sindicalización durante la última década. Si bien se trata de un fenómeno ligado a múltiples factores, los testimonios relevados permiten destacar el impacto específico de la interiorización de lógicas individualistas propias del trabajo en plataformas sobre dicha merma.

Desigualdades entrecruzadas: impactos diferenciales por género

El sector comercio emplea a una proporción significativa de mujeres en la región (CEPAL, 2022). Sin embargo, diversos factores como la alta rotación horaria, la exigencia de disponibilidad los fines de semana y las condiciones laborales asociadas al trabajo en tiendas dificultan la compatibilidad del trabajo en el *retail* con las tareas de cuidado y domésticas, responsabilidades que, en función de la división sexual del trabajo, continúan siendo asumidas mayoritariamente por mujeres (Rodríguez Enríquez, 2015). Esta tensión entre empleo y cuidados se traduce en una mayor flexibilización en la contratación femenina: las mujeres están sobrerrepresentadas en las

jornadas parciales, y se ven expuestas tanto a mayores niveles de informalidad como a menores retribuciones salariales, en relación con los varones²⁴ (Abraham, 2004; OIT, 2023).

Hacia 2016, durante el auge de las discusiones en torno al comercio electrónico, varios especialistas promovieron la expansión de esta nueva modalidad de trabajo bajo la premisa de que contribuiría a reducir brechas de género, al facilitar la participación laboral de las mujeres desde sus hogares (Scassera, 2020). No obstante, distintas organizaciones feministas han cuestionado este supuesto, advirtiendo que la posibilidad de “trabajar desde casa” no garantiza mejores condiciones para las mujeres, en tanto no redistribuye ni reduce las cargas de cuidado que recaen sobre ellas (OIT y ONU Mujeres, 2022). Lejos de ampliar sus oportunidades, este modelo de trabajo puede reforzar la doble jornada, intensificando las desigualdades de género en el mercado laboral.

Un antecedente relevante es el análisis de García (2023), quien documenta cómo, durante la crisis económica del gobierno de Mauricio Macri (2015-2019), muchas trabajadoras del sector comercio en Argentina fueron despedidas y reconfiguraron sus trayectorias laborales como conductoras de plataformas como Uber. Esta reconversión fue percibida por algunas de ellas como una vía para lograr una mejor conciliación entre el trabajo remunerado y las responsabilidades de cuidado. No obstante, esta aparente autonomía no debe idealizarse: la literatura ha mostrado que las plataformas digitales no operan en condiciones de igualdad de género. Por el contrario, estudios en países como Estados Unidos han evidenciado que los conductores varones tienden a recibir más viajes, en parte porque manejan más rápido, lo que afecta directamente sus ingresos (Cook *et al.*, 2018).

Mientras las licencias por maternidad y paternidad continúen siendo tan desiguales entre ellas, las mujeres seguirán asumiendo la mayor parte del trabajo de cuidados y sus condiciones laborales permanecerán en desventaja. El país incluido en este estudio que ofrece la mayor licencia por paternidad es Colombia,²⁵ con catorce días. En Argentina, este tipo de licencias se limita a tan solo dos días. Ampliar y equiparar estas licencias no es una demanda menor; profundizar la lucha feminista y sindical en esta dirección resulta urgente y fundamental.

²⁴ En el sector comercio de los países que son objeto de esta investigación los salarios de las mujeres son, en promedio, un 23,5 % menores que los de los varones.

²⁵ Ley 2114 de 2021: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=167967>

Al mismo tiempo, aunque proliferan imaginarios contemporáneos que exaltan la “libertad” y la “gestión autónoma del empleo” en economías de plataforma, la evidencia muestra que las oportunidades para las mujeres en estos entornos suelen ser más precarias, inestables y concentradas en sectores de baja valoración económica o alto riesgo. En algunos casos, como ocurre en OnlyFans, estas plataformas se presentan como espacios de “emprededurismo erótico”, pero lo hacen sobre la base de lógicas profundamente desiguales que mercantilizan la intimidad y naturalizan la exposición como fuente de ingresos (Figiaccone, 2025).

Por otra parte, resulta crucial incorporar una mirada crítica sobre la cadena de trabajo invisibilizada que sostiene la IA. Cada vez más investigaciones demuestran que los sistemas automatizados se construyen sobre una fuerza laboral global, mal remunerada y frecuentemente invisibilizada, responsable de tareas como la moderación de contenidos, el etiquetado de datos o el entrenamiento de algoritmos (Williams, Miceli y Gebru, 2022; Rani, Gobel y Dhir, 2024; Casilli, 2025). Una formación sindical contemporánea debe incorporar estos debates y contribuir a visibilizar y politizar estas nuevas formas de precarización digital.

Estrategias de resistencias y recomendaciones para las luchas

Frente al escenario adverso descrito en los apartados anteriores, los sindicatos no permanecen inmóviles. Las organizaciones han comenzado a desplegar estrategias diversas, orientadas tanto a proteger los elementos positivos de las condiciones de trabajo existentes como a disputar el sentido de las transformaciones en curso. Estas iniciativas que ocurren ancladas en contextos nacionales específicos, pero en el marco de un escenario regional de convergencia, permiten vislumbrar formas concretas de resistencia y líneas de acción posibles para enfrentar la transformación tecnológica en el mundo del trabajo.

En Argentina, la principal preocupación sindical gira en torno a la necesidad de garantizar una transición digital justa y razonable. El horizonte no es el rechazo abstracto a la tecnología, sino la exigencia de que toda innovación respete las fuentes de trabajo y esté acompañada por procesos reales de formación y acompañamiento. Como señaló una de las personas entrevistadas: “si va a haber más tecnología, que sea con justicia social”. En esa línea, algunas organizaciones demandan por cursos específicos sobre IA, destinados a capacitar delegados, afiliados y trabajadores en general sobre los nuevos escenarios productivos.

En este país el desafío es doble: la reforma laboral regresiva que plantea el gobierno libertario de Javier Milei está en marcha y acontece en un marco de profunda recesión económica. En este sentido, los dirigentes entrevistados coinciden al señalar que el grueso de los trabajadores se encuentra más preocupado por la recomposición de sus salarios y por la permanencia de sus fuentes de empleo, que por las discusiones que puedan darse en relación a la imposición de nuevas tecnologías.

En Brasil, el repertorio de acción es amplio y diverso. La centralidad está puesta en combinar el trabajo de base con la disputa por aspectos clave del andamiaje normativo legado por la reforma laboral de Michel Temer. En este marco, los sindicatos de comercio reclaman activamente la reducción de la jornada laboral sin disminución salarial, como una vía para integrar herramientas de IA sin que ello implique mayor explotación ni pérdida de empleos. Además, se han logrado avances concretos por medio de la negociación colectiva: por ejemplo, frente a la expansión de las cajas de autoservicio, algunos sindicatos incorporaron una cláusula que garantiza una cantidad mínima de cajas atendidas por personal. A su vez, se apuesta por el fortalecimiento de las instancias de formación sindical y educación digital, mientras se promueven mecanismos de orientación para denunciar situaciones de abuso laboral vinculadas al uso de tecnologías para el control y la medición de la productividad. En relación con esto, los dirigentes entrevistados advirtieron que el estrés y los padecimientos psicológicos derivados del monitoreo constante del rendimiento constituyen un problema urgente que requiere de planeamientos sindicales *ad hoc*.

En Chile, la acción gremial se articula en torno a dos ejes estratégicos. Por un lado, se impulsa un proyecto a nivel nacional para establecer la negociación colectiva por rama, como forma de contrarrestar la fragmentación del movimiento obrero. Por otro lado, se impulsan alianzas con el gobierno de turno y con otras organizaciones sindicales y sociales, promoviendo la construcción de un frente común en defensa del trabajo.

En Colombia, el sindicalismo se enfoca en la fidelización de sus afiliados. Lejos de concebirlos como simples aportantes, las organizaciones los reconocen como sujetos políticos y sociales. Una de las dirigentes entrevistadas sostuvo con firmeza una convicción que no negocia: “Primero, están ellos [...] un afiliado es una familia”. Para fortalecer ese vínculo, el sindicato ofrece servicios que van desde asesoramiento jurídico hasta atención en salud y la facilitación del acceso a la realización de carreras profesionales.

En Perú, si bien el despliegue sindical resulta más limitado, se destaca una conciencia clara sobre la magnitud de los efectos que puede acarrear la incorporación de herramientas de IA en los procesos laborales. Las organizaciones se preparan para intervenir con el objetivo de defender los intereses de los trabajadores ante los cambios tecnológicos.

En Uruguay, los sindicatos han desplegado un conjunto de estrategias que combinan acción territorial, negociación colectiva y difusión normativa. Por una parte, impulsan campañas de sensibilización y afiliación en momentos clave, especialmente en la antesala de las negociaciones salariales. Además, han alcanzado acuerdos innovadores para contrarrestar los efectos regresivos del avance del comercio electrónico. En algunas tiendas, por ejemplo, las vendedoras, cuyo salario se compone de un básico más comisiones por ventas presenciales, no realizan tareas vinculadas a la entrega de productos adquiridos por canales digitales, preservando así su tiempo de atención al público. Asimismo, se ha pactado la equiparación de descuentos entre la página web y los locales físicos, con el fin de evitar incentivos que perjudiquen la venta presencial; y se han establecido promociones específicas en tienda para quienes retiran allí sus compras *online*, con el objetivo de fomentar la compra presencial. A su vez, actualmente se demanda que los trabajadores de los depósitos (por lo general, cadetes que ocupan el eslabón más bajo de la cadena de mando) perciban comisiones por las ventas realizadas a través de plataformas digitales, en tanto son ellos quienes preparan los pedidos.

En relación con el caso uruguayo, resulta especialmente interesante la utilización de un argumento cultural por parte de las trabajadoras sindicalizadas para resistir la imposición de ritmos acelerados y esquemas de control del rendimiento. A propósito de esto, una dirigente comentó cuál fue su postura frente al intento empresarial de introducir métricas para medir los tiempos de trabajo:

Entonces, esta fue una de las cosas que se le planteó: no éramos máquinas. Que en otros países lo hacían, y otros compañeros lo hacían, estaba bueno, buenísimo, pero acá no estábamos acostumbradas a trabajar a ese ritmo. Para nosotras era rápido, y además de eso eran nuevos conocimientos y cosas que teníamos que implementar a la rutina, que no estábamos acostumbradas.

Estas experiencias reafirman que, pese a lo adverso del contexto institucional, el sindicalismo sudamericano no asume un rol pasivo. Por el contrario, construye propuestas y opone respuestas

desde la formación de sus bases, la disputa de los marcos normativos, el enfrentamiento con el sector empresarial y la participación activa en las negociaciones colectivas. Los testimonios reunidos permiten identificar una serie de líneas de acción que trazan una agenda posible. A continuación, se presenta un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer la capacidad de intervención de las organizaciones sindicales en el proceso de transición tecnológica.

1. Construir un discurso sindical que abogue por una transición tecnológica con justicia social.

Adoptar una postura tecnofóbica puede significar ceder terreno en el debate sobre el futuro del trabajo. Es importante que el sindicalismo, sin rechazar la innovación, formule una narrativa propia que, con un sentido favorable a los trabajadores, reivindique el derecho a intervenir en el proceso de transición tecnológica. Toda incorporación técnica debe estar orientada a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, no a profundizar su explotación ni a intensificar las condiciones de precariedad. Como expresó una dirigente argentina, la incorporación de herramientas de IA en el mundo laboral solo puede ser legítima si se hace con justicia social.

2. Fortalecer el trabajo de base y la organización territorial. La organización territorial y el trabajo directo con las bases sindicales resultan fundamentales frente a las lógicas individualizantes que irradia la *plataformización*. Las instancias de encuentro cara a cara, las asambleas en los lugares de trabajo y la proximidad cotidiana, al tiempo que permiten una mejor detección de los problemas emergentes, contribuyen a sostener vínculos solidarios entre los trabajadores. En un contexto marcado por la fragmentación y la alta rotación, estas prácticas refuerzan la identidad colectiva y mantienen viva la organización.

3. Incluir cláusulas protectoras en los convenios colectivos de trabajo. Las experiencias brasileña y uruguaya demuestran que es posible negociar la incorporación de cláusulas en los convenios colectivos destinadas a limitar los efectos regresivos de las innovaciones tecnológicas. Estos casos exhiben que la negociación colectiva funciona como una herramienta estratégica para regular el modo en que se introducen nuevas tecnologías en los procesos de trabajo.

Asimismo, la experiencia europea muestra antecedentes en los que, a nivel empresarial, fue posible la negociación entre trabajadores y empleadores en torno a la definición de criterios e indicadores relativos a la incorporación de herramientas de IA, especialmente aquellas gestionadas algorítmicamente con fines de control y vigilancia. Que estos mecanismos atraviesen

instancias de negociación constituye una barrera frente a los abusos asociados al control y la vigilancia empresarial.

4. Difundir los ordenamientos normativos que protegen a los trabajadores. En un contexto general de avances regresivos en materia de protecciones laborales, es indispensable que los trabajadores conozcan en detalle los derechos que los amparan. Difundir las garantías que otorga la normativa vigente, como se ve en los casos brasileño y uruguayo, constituye un recurso fundamental para la defensa frente a posibles abusos empresariales.

5. Fortalecer el internacionalismo sindical y la coordinación transnacional entre trabajadores. En un contexto marcado por la expansión de empresas multinacionales y multilaterales, y por la imposición secular de herramientas de tecnología altamente estandarizadas, es recomendable que los sindicatos de la región intenten articular acciones coordinadas a nivel supranacional. En este sentido, la experiencia de la UNI Global Union exhibe la relevancia de construir redes sindicales que impulsen tanto la firma de convenios internacionales, como el intercambio sistemático de tácticas, aprendizajes y estrategias entre organizaciones de distintos países.

6. Incorporar marcos de debida diligencia en materia de derechos humanos y laborales. La debida diligencia supone que las empresas identifiquen, prevengan, mitiguen y reparen los impactos negativos sobre los derechos laborales y humanos que puedan derivarse de las operaciones que realizan y de las cadenas de suministro globales en las que se inscriben. Su incorporación como obligación legal en políticas públicas, acuerdos entre partes o negociaciones colectivas constituye una herramienta estratégica para responsabilizar al sector empresarial y garantizar que los trabajadores dispongan de canales efectivos para denunciar incumplimientos. Estos marcos deben prever la participación sindical en su diseño, monitoreo y evaluación, incluir mecanismos de rendición de cuentas con sanciones y reparaciones proporcionales, y promover la cooperación transnacional entre sindicatos y organizaciones sociales. La incorporación intensiva de herramientas de tecnología en los procesos de trabajo introduce nuevos riesgos de vulneración de derechos y de precarización laboral, lo que refuerza la urgencia de implementar y fortalecer estos marcos normativos.

7. Promover instancias de formación técnica en el uso de herramientas de inteligencia artificial. Tanto desde el ámbito sindical como a través de la negociación con el sector empresarial, resulta clave impulsar espacios de formación técnica en el uso de herramientas de

IA. Estas instancias deben orientarse a dotar a los trabajadores de los conocimientos para interactuar con las nuevas tecnologías, elevar su calificación, reducir las asimetrías de conocimiento frente a los empleadores y, en definitiva, reforzar su capacidad de intervención en el marco de la transición tecnológica.

8. Alentar discusiones políticas sobre los impactos de la IA en los procesos de trabajo. Es importante construir espacios de discusión colectiva que aborden de forma crítica el proceso de transición tecnológica. Fomentar debates políticos, tanto dentro de las organizaciones sindicales como hacia afuera, permite identificar conflictos y diseñar estrategias que disputen el sentido de las transformaciones en curso.

9. Promover una reflexión crítica sobre las nuevas formas de consumo. Un dirigente sindical chileno nos dijo: “los trabajadores nos quejamos mucho de la inteligencia artificial, de todo esto, pero al final somos nosotros los mismos consumidores”. Entre los propios trabajadores, en su carácter de consumidores, debe desalentarse el uso de las tecnologías, tales como las cajas automáticas o los sistemas de compra electrónica, que contribuyen a sustituir o precarizar el empleo. El consumo de los trabajadores también constituye un terreno legítimo en el que puede expresarse la lucha.

10. Ampliar los servicios sindicales como forma de fidelización. Frente a las lógicas que irradia el trabajo de plataformas, fortalecer el vínculo entre el sindicato y sus afiliados resulta indispensable. El caso colombiano demuestra que la oferta de servicios sindicales, como asesoramiento jurídico, atención en salud, y apoyo en la formación profesional, constituye una estrategia pertinente para consolidar ese lazo. En contextos atravesados por la fragmentación y la alta rotación, este tipo de políticas contribuye a reforzar el sentido de pertenencia y a sostener la organización en el tiempo.

11. Intensificar los esfuerzos tendientes a reducir las desigualdades de género. Es fundamental que la acción sindical redoble los esfuerzos orientados a reducir las desigualdades de género persistentes y a prevenir que las nuevas tecnologías contribuyan a su profundización. En el sector comercio de la región, las mujeres perciben salarios, en promedio, un 23,5 % menores que los de los varones, están sobrerrepresentadas en empleos a tiempo parcial, enfrentan mayores niveles de informalidad y tienen escasa presencia en cargos jerárquicos. Frente a este panorama, los sindicatos deben asumir un rol central, impulsando cláusulas de equidad salarial en las

negociaciones colectivas, promoviendo políticas de corresponsabilidad en las tareas de cuidado y garantizando la paridad en los espacios de representación y toma de decisiones.

12. Reafirmar las particularidades culturales de los trabajadores. Frente a intentos empresariales de imponer modelos productivos estandarizados y lógicas de rendimiento producidas en otros contextos, es importante reivindicar las formas de trabajo locales. Como señaló la dirigente uruguaya, no puede exigirse a los empleados que operen como máquinas ni que reproduzcan ritmos de trabajo ajenos a su experiencia histórica y cultural. Reconocer y defender estas particularidades, mientras que permite resistir la deshumanización del trabajo, fortalece la identidad colectiva de los trabajadores y su capacidad de negociación en la transición tecnológica.

13. Construir alianzas políticas y sociales. Dado el carácter de los desafíos que impone el despliegue de herramientas de IA en el mundo del trabajo, resulta imprescindible que los sindicatos desarrollen alianzas más allá de sus propias estructuras. La articulación con otras organizaciones sindicales, movimientos sociales, actores del ámbito académico y espacios institucionales en general, contribuye a fortalecer las estrategias de resistencia y a disputar colectivamente el sentido de las transformaciones en curso.

Sobre los y las autoras

Leonel Moya. Abogado, estudiante avanzado de la Licenciatura en Sociología (UNMDP) y maestrando en Sociología Económica (UNSAM). Adscripto docente a la cátedra de Sociología del Trabajo (UNMDP). Correo electrónico: leonelmoya8@gmail.com

Mailén García. Directora general de DataGénero. Socióloga (UNMDP) y Magister en Derechos Humanos y Democratización en América Latina y el Caribe (UNSAM). Doctoranda en Sociología (UNSAM). Docente UBA, UNSAM y UNMDP. Correo electrónico: garciamailena@gmail.com

Carolina Glasserman Apicella. Coordinadora del Área Política de DataGénero. Politóloga (UBA). Magister en Género, Sociedad y Políticas (FLACSO). Becaria doctoral (EIDAES-UNSAM/CONICET), en cotutela con la Universidad de Estrasburgo (Francia). Docente UBA. Correo electrónico: caroglasserman@gmail.com

Referencias bibliográficas

- Abraham, L. (2004). ¿Inserción laboral de las mujeres en América Latina: una fuerza de trabajo secundaria? *Revista Estudios Feministas*.
<https://pdfs.semanticscholar.org/0427/8686fef8ee8124fdc95c0d1fd6d55a3d40ff.pdf>
- Bensusán, G. (2016). *Nuevas tendencias en el empleo: retos y opciones para las regulaciones y políticas del mercado de trabajo*. CEPAL.
- Brambilla, I., César, A., Falcone, G., Gasparini, L., y Lombardo, C. (2022). The Asymmetric Risks of Automation in Latin America. *Desarrollo Económico. Revista de Ciencia Sociales*, 62(235), 234-253.
- Casilli, A. (2025, July 31). The cost of human labor behind AI development. *Esade DoBetter*.
<https://dobetter.esade.edu/en/AI-human-labor>
- Crawford, K. (2022). *Atlas de Inteligencia Artificial. Poder, política y costos planetarios*. Fondo de Cultura Económica.
- Cook, C., Diamond, R., Hall, J., List, J. A., Oyer, P. (2018). The Gender Earnings Gap in the Gig Economy: Evidence from over a Million Rideshare Drivers. *NBER Working Paper No. 24732*.
<https://www.nber.org/papers/w24732>
- Figiaccone, J. (2025). “Soy mi propia madama”: Emprendedoras eróticas en OnlyFans. *Nueva Sociedad*, (316), marzo-abril. <https://nuso.org/articulo/316-emprendedoras-eroticas-only-fans/>
- García, M. (2023). Plataformas y trabajo femenino en tiempos de crisis. Reconfiguración laboral de mujeres trabajadoras del comercio. *Papeles de Trabajo*, (38).
<https://revistasacademicas.unsam.edu.ar/index.php/papdetrab/issue/view/97/92>
- Gasparini, L., Bambrilla, I., César, A., Falcone, G., y Lombardo Carlo. (2020). The Risk of Automation in Argentina. *CEDLAS. Documento de Trabajo*.
- Lahera Sánchez, A. (2020). El debate sobre la digitalización y la robotización del trabajo (humano) del futuro: automatización de sustitución, pragmatismo tecnológico, automatización de integración y heteromatización. *Revista Española de Sociología*, 3(30), 1-14.
- Lima, Y., Strauch, J., Pimentel Esteves, M., Moreira de Souza, J., Barbuda Chaves, M., y Takata Gomes, D. (2021). Exploring the future impact of automation in Brazil. *Employee Relations*, 43(5), 1052-1066.
- Medina Hernández, E. y Fernández Gómez, M. (2022). La autonomía económica de las mujeres latinoamericanas. *Apuntes del Cenes*, 40 (72).
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-30532021000200181
- Morales Pantoja, A., Atis Ortega, K., y Fajardo Hoyos, C. (2023). Risk of Automation of Jobs in Colombia: An Analysis of the Determinants of Workers' Vulnerability to Technological Disruption. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(2), 159-172.

- Neffa, J. C. (2010). Aportes para comprender la lógica de generación del empleo precario. En A. Del Bono, & G. Quaranta, *Convivir con la incertidumbre: aproximaciones a la flexibilización y precarización del trabajo en la Argentina*. CEIL - PIETTE.
- Novick, M. (2000). La transformación de la organización del trabajo. En: E. de la Garza Toledo, *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo* (123-147). Fondo de Cultura Económica.
- OIT (2023). Panorama laboral 2023: América Latina y el Caribe. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/publication/wcms_906617.pdf
- OIT - ONU Mujeres (2022). Care at work: Investing in care leave and services for a more gender-equal world of work. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_838653/lang--en/index.htm
- Ottaviano, J. M. (2021). La amenaza fantasma. Inteligencia artificial y derechos laborales. *Nueva Sociedad* (294), 83-95.
- Ratto, N., Aravena A., y Stecher, A. (2023). La configuración sindical en las grandes empresas del *retail* en Chile: recursos de poder, orientaciones para la acción y formas de organización. *Revista Colombiana de Sociología*, 46(2), 131-158.
- Rani, U., Gobel, N., y Dhir, R. (2024). Development of AI: Role of “invisible workers” in the AI value chains. Science-Policy Brief for the Multistakeholder Forum on Science, Technology and Innovation for the SDGs, May 2024. United Nations. https://sdgs.un.org/sites/default/files/2024-05/Rani;%20Gobel;%20Dhir_Development%20of%20AI.pdf
- Ricaurte, P., Gómez Cruz, E., y Siles, I. (2024). Algorithmic governmentality in Latin America: Sociotechnical imaginaries, neocolonial soft power, and authoritarianism. *Big Data & Society*, 1-6.
- Rodríguez, P. (2019). *Las palabras en las cosas. Saber, poder y subjetivación entre algoritmos y biomoléculas*. Buenos Aires: Cactus.
- Rodríguez Enríquez, C. (2015). Economía feminista y análisis del trabajo: aportes teóricos y empíricos para el debate latinoamericano. *Nueva Sociedad*, (255), 54-68. <https://nuso.org/articulo/economia-feminista-y-analisis-del-trabajo/>
- Rosenblat, A. (2018). *How algorithms are rewriting the rules of work?* University of California Press.
- Sadin, É. (2020). *La inteligencia artificial o el desafío del siglo. Anatomía de un anti humanismo radical*. Caja Negra.
- Scasserra, S. (2020). Comercio electrónico y brechas de género: oportunidades y riesgos. Friedrich Ebert Stiftung. <https://www.aecrosario.org.ar/wp-content/uploads/2021/07/FES-Sofia-Scasserra.pdf>

- Scasserra, S. (2021). La desigualdad automatizada: Industrialización, exclusión y colonialismo digital. *Nueva Sociedad*, (294), julio-agosto. <https://nuso.org/articulo/la-desigualdad-automatizada/>
- Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Debate.
- Semán, P., Welschinger, N. (2023). Juventudes mejoristas y el mileísmo de masas. Por qué el libertarismo las convoca y ellas responden. En P. Semán, *Está entre nosotros* (págs. 163-201). Siglo veintiuno editores.
- Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Caja Negra Editora.
- Suchman, L. (2023). The uncontroversial ‘thingness’ of AI. *Big Data & Society*, 10(2).
- Weller, J., Gontero, S., y Campbell, S. (2019). *Cambio tecnológico y empleo: una perspectiva latinoamericana. Riesgos de la sustitución tecnológica del trabajo humano y desafíos de la generación de nuevos puestos de trabajo*. Naciones Unidas - CEPAL.
- Williams, A., Miceli, M., y Gebru, T. (13 de julio de 2023). *La explotación laboral detrás de la inteligencia laboral*. DataGénero: <https://datagenero.org/publicaciones/la-explotacion-laboral-detras-de-la-inteligencia-artificial/>
- Zuboff, S. (2021). *La era del capitalismo de la vigilancia. La lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder*. Paidós.

Fuentes

- Deloitte (2025). *Potencias globales del comercio minorista. Crecimiento de ingresos y continuidad del enfoque sostenible*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). <https://www.dane.gov.co>
- Memoria Anual de Cencosud (2012, 2023).
- Memoria Anual de Falabella (2012, 2023).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2024). Encuesta Permanente de Hogares (EPH). <https://www.indec.gob.ar>
- Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE). (2022). Encuesta Anual de Comercio. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2022). Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN). <https://www.ine.cl>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Perú. (2022). Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO). <https://www.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística (INE), Uruguay. (2024). Encuesta Continua de Hogares (ECH). <https://www.ine.gub.uy>

Sitio web de Carrefour (13 de marzo de 2025). <https://www.carrefour.com.ar>.

Sitio web de Cencosud (13 de marzo de 2025). <https://www.cencosud.com>.

Sitio web de Falabella (13 de marzo de 2025). <https://www.falabella.com/falabella-cl>.

Sitio web de H&M (13 de marzo de 2025). <https://www.hm.com/entrance.ahtml?orguri=%2F>.

Sitio web de Inditex (13 de marzo de 2025). <https://www.inditex.com/itxcomweb/ar/es/home>.