



Universidad de Chile  
Facultad de Filosofía y Humanidades

Seminario de grado:  
Procesos Históricos Post-dictatoriales en Chile

“Una Experiencia Inolvidable”  
Cultura Jumbo en Santiago de Chile  
1976- 2019

Informe para optar al Grado de Licenciado presentado por:

Álvaro Carrasco Bello

Profesora guía: Azun Candina Polomer

Santiago de Chile  
2019

## Agradecimientos

Este trabajo fue pensado por largo tiempo y madurado en el seminario de grado Procesos Históricos Post-dictatoriales en Chile. Aunque su idea original era más extensa, esta materialización busca ser el primer paso de investigaciones posteriores para desarrollar en detalle el fenómeno del *retail* en nuestro país. Por esto la gran inspiración de él fue el malestar constante de quienes conocí en supermercados y multitiendas de *mall* a lo largo de mi experiencia laboral y su sensación de desamparo.

En ese sentido agradezco a quienes compartieron de alguna manera su experiencia para aportar al desarrollo de esta investigación. Particularmente a quienes aceptaron ser parte accediendo a ser entrevistados y entrevistadas, cuyo aporte y confianza fueron fundamentales.

A todos quienes en el Departamento de Ciencias Históricas de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad de Chile ayudaron y colaboraron para que las accidentadas sesiones de nuestro seminario siempre se pudieran llevar a cabo de buena manera.

A mis profesores y maestros en general, y en especial a Azun Candina y Ulises Cárcamo por su tiempo, preocupación, críticas y confianza en este trabajo, pues sin ellos habría sido imposible llegar a buen puerto en este recorrido.

A mis amigos por su compañía y confianza constante, en especial a Manuel Muñoz por la motivación inicial y permanente, a Diego Canales, Fernanda Costa, Nicolás Sepúlveda y Francisca Corgini por su apoyo, a Cristóbal Aguilera por la retroalimentación constante y su análisis generoso y a Víctor y Nicolás González por su ayuda técnica en momentos de dificultad.

Por último quiero agradecer desde lo profundo a mi familia por su fe y amor incondicional, en especial a Karen González día a día, a mi madre Sonia Bello por jamás rendirse y a mis abuelos Otilia Negrete y Lorenzo Bello *in memoriam*, gracias a ustedes soy.

# Índice

<b>1. Resumen.</b>	<b>1</b>
<b>2. Introducción.</b>	<b>2</b>
2.1 La apuesta por lo novedoso, el supermercado.	2
2.2 Objetivos y corpus documental.	4
<b>3. El Origen del mito. Inicio e implementación de la Cultura Jumbo.</b>	<b>6</b>
3.1 La vieja escuela.	11
<b>4. El elefante deviene en gigante. La fase de expansión de la empresa y el giro en su cultura.</b>	<b>12</b>
4.1 El precio de la excelencia.	15
<b>5. Percepción desde dentro, choque generacional de trabajadores y adaptación de la Cultura a través del consumo en los últimos años.</b>	<b>22</b>
5.1 Cliente interno, consumo masivo	24
<b>6. Conclusiones</b>	<b>28</b>
<b>7. Bibliografía</b>	<b>32</b>
<b>8. Entrevistas</b>	<b>33</b>
<b>9. Material audiovisual</b>	<b>33</b>
<b>10. Anexos</b>	<b>34</b>

## 1. Resumen

Este trabajo busca ser un aporte al conocimiento de un tema poco estudiado en el sector laboral privado de nuestro país, el *retail*. Específicamente en el rubro de los supermercados. Es por esto que las siguientes páginas buscan evidenciar una manera particular de trabajar, prácticas englobadas en lo que se denomina Cultura Jumbo. Una cultura laboral que busca brindar la excelencia en el servicio al cliente pero que porta un costo al trabajador y trabajadora y que ha sufrido transformaciones en el tiempo inserto en el contexto post dictatorial chileno. Para dar cuenta de este fenómeno laboral que afecta a miles de trabajadores es que se ha estudiado el desarrollo e implementación de este modelo de cultura en Santiago desde el inicio del hipermercado Jumbo hasta la actualidad. En este trabajo de historia cultural con cruces de historia laboral, se busca indagar y mostrar las formas en que esta cultura se desarrolla y transmite a sus trabajadores a través de entrevistas, análisis bibliográfico y de datos junto con un recorrido que intenta reconstruir la historia de la Cultura Jumbo, un producto único en nuestro país.

## 2. Introducción

Al momento de escribir estas líneas, Chile afronta una crisis social y política de gran importancia, la mayor de este siglo y seguramente la más importante desde el golpe de Estado de 1973. Precisamente el modelo de país que se fraguara en años de Dictadura y fuera profundizado por los gobiernos de la Concertación y la Alianza por Chile se muestra fatigado en grado sumo, agotando sus posibilidades de permanencia de manera clara.

La solidez que mostró nuestro país por décadas ha demostrado ser una capa externa de un sistema que una vez corrido el velo de la tolerancia por la población, ha demostrado su fragilidad en medio de los reclamos de millones de personas que alzan la voz hace semanas para exigir mayores derechos políticos y protección social, manifestando su descontento con un sistema que ha generado una brecha de desigualdad enorme entre quienes menos poseen, y grandes empresarios que han cimentado y acrecentado su fortuna a través de un modelo económico de corte neoliberal, que les ha permitido un crecimiento exponencial en sus ganancias.

Este país, que fuera modelo para la región, fue diseñado y esculpido como lo conocemos hoy en el molde de los años de Dictadura cívico-militar, donde fue desmantelada su antigua trama social y política, reemplazándola por la que tenemos en la actualidad. Más precisamente, en los años setentas comenzó a sentarse la base de lo que conocemos hoy como *Estado Subsidiario* con una profunda inspiración neoliberal en lo económico. Las reformas que de allí emanaron dieron el marco para el crecimiento económico milagroso que posicionará entre otros a los grupos controladores del *retail* como gigantes de la economía nacional.

### 2.1 La apuesta por lo novedoso, el supermercado.

En estos mismos años el futuro dueño de Jumbo pasará de ser un pequeño empresario de Temuco a apostar en grande en el incipiente negocio del *retail* de supermercados en Santiago. Pero el negocio de los supermercados tiene un largo camino que recorrer aún, y Jumbo será pionero en señalar el sendero a transitar para desembocar en lo que para nosotros es habitual en la actualidad, realizar compras en un supermercado.

Puesto que más allá de la cotidianeidad de realizar una compra, detrás de la boleta que registra la adquisición de alimentos, verduras, electrodomésticos y libros en un solo lugar, existe un desarrollo que tomó décadas de adaptación, ensayo y error para adaptar un modelo de negocios extranjero a Chile en período dictatorial y en este proceso crear un producto distinto y nuevo que incluso ha sido exportado al resto del continente como en el caso de Jumbo.

Este fenómeno significó en su momento de máximo crecimiento el ofrecer plazas de trabajo por miles en los delicados años de crisis económica para el país, y a la vez convirtió a su dueño en una de las fortunas más prominentes de Chile y uno de los 500 hombres más ricos del mundo, cosechando los frutos de un modelo que a pesar de ser instaurado bajo un autoritario gobierno, fue profundizado bajo gobiernos democráticos, convirtiéndolo en un fenómeno perfectamente post dictatorial.

Horst Paulmann Kemna es dueño y controlador del grupo Cencosud (Centros Comerciales Sudamericanos) que engloba una serie de marcas a nivel latinoamericano. En el caso particular de nuestro país, hablamos de los *retails* Easy, Johnson, Paris y los supermercados Santa Isabel y Jumbo, junto con varios malls a lo largo del territorio.

El 9 de septiembre de 1976 abrió sus puertas en Las Condes, Santiago el primer hipermercado en Chile. Se trata de Jumbo Kennedy, la gran apuesta del poco conocido empresario de origen alemán que incursionó en este negocio nuevo apostando por un modelo distinto. Para marcar la diferencia en el rubro del comercio al detalle o *retail*, **apostó por darle valores agregados inusuales para la década de los setentas, con los que buscaba marcar la diferencia: productos exclusivos e importados y la excelencia en la atención al cliente. Es sobre este último punto en el que se enfoca esta investigación, pues para lograr su cometido, la empresa diseñó variadas estrategias para proporcionar un servicio de calidad a través de sus trabajadores, con la intención de fidelizar a sus clientes.** Esta serie de acciones destinadas a formar empleados y empleadas acordes a su premisa y que pudieran brindar una atención marcada por la excelencia es lo que denominamos Cultura Jumbo, término que actualmente se utiliza en esta empresa al referirse a sus valores internos y su manera de trabajar.

Es por esto que desde la actualidad y enfrentado el *retail* a una nueva fase de transformación y adaptación de su rubro físico hacia lo digital, nos parece pertinente preguntarse sobre esta “Cultura Jumbo”, su momento de creación, su desarrollo y efecto, suponiéndola como norma modeladora de un tipo de trabajo hoy considerado precario y buscando una flexibilidad aún mayor, a la vez que mira a sus propios trabajadores en su rol de potenciales clientes y teniendo en cuenta el alto número de plazas laborales, en su mayoría no calificados que ofrece; 36.159 trabajadores solo en la unidad de negocio de supermercados Santa Isabel y Jumbo<sup>1</sup>, gran parte de ellos distribuidos en los 54 locales Jumbo a lo largo de Chile, donde

---

<sup>1</sup> Cencosud 2018 Reporte de sostenibilidad 2018 de supermercados [en línea] <<https://www.jumbosostenible.cl/wp-content/uploads/2019/07/reporte-sostenibilidad-2018-jumbosostenible.pdf>> [consulta, 16, septiembre, 2019] Aun así no se puede hacer el desglose por marca de supermercado pues Cencosud presenta sus utilidades y n° de trabajadores por *holding* y unidad de negocio, mas no por marca.

zo de éstos se encuentran en la Región Metropolitana<sup>2</sup>. Esta unidad de negocios al 2018 reportó una ganancia de 2.782.370 millones de pesos.<sup>3</sup>

Es por ello que el adentrarse en su génesis y desarrollo a través de los años es la tarea de esta investigación para evidenciar cambios y continuidades en esta cultura laboral que alcanza a miles de trabajadores en Chile y el extranjero. Para esto y considerando que por más de dos décadas, Jumbo fue un fenómeno prácticamente localizado en la Región Metropolitana y que posteriormente se expandió junto con su *holding* controlador Cencosud al resto del país y a gran parte del continente, es que la pregunta central que guía este trabajo es **¿cómo se desarrolló y materializó esta llamada “Cultura Jumbo” y cómo ha variado en el tiempo?**

## 2.2 Objetivos y corpus documental

Para responder esta pregunta se ha diseñado una red de objetivos pensados para entregar información acerca del origen y desarrollo de esta Cultura Jumbo, junto con recabar la percepción desde dentro de los mismos trabajadores sobre ella, sus experiencias y apreciaciones para finalmente analizar sus implicancias y consecuencias dentro del modelo laboral del *retail* en supermercados Jumbo.

Para llevar a cabo estos objetivos se revisó el material bibliográfico disponible sobre Horst Paulmann y el supermercado Jumbo, artículos de prensa, ensayos y bibliografía pertinente al rubro del *retail*. Fueron entrevistados cinco trabajadores y trabajadoras con distinta antigüedad, y cargos en la empresa como fuentes primarias (cuyos nombres no daremos a conocer) en un formato de entrevistas semi estructuradas. También se realizó un trabajo de observación participante en terreno en uno de sus locales durante diez meses y además fueron revisados materiales internos de la empresa usados en su capacitación, junto con la revisión de estadísticas económicas que servirán para enriquecer el análisis general y facilitar la comprensión de un fenómeno más complejo como lo es el desarrollo del *retail* en Santiago, en específico de una cadena de supermercados.

El marco temporal a investigar se desarrolla desde la apertura del primer local en 1976 como punto de partida de la denominada Cultura Jumbo junto con la empresa, hasta la actualidad. Así mismo este trabajo estará dividido en tres capítulos, donde se ahondará en el desarrollo de la Cultura dividida en tres fases de periodificación de la empresa; una fase de instauración inicial, otra fase de crecimiento y estandarización y una fase final de adaptación a la actualidad dando

---

<sup>2</sup> Jumbo.cl. Locales Jumbo por región y comuna en Chile [en línea]  
<<https://www.jumbo.cl/institucional/locales-jumbo>> [consulta 13, septiembre, 2019]

<sup>3</sup> Cencosud 2018 Memoria anual 2018 [en línea]  
<[http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/2018/annual/Memoria-Anual-Cencosud-31.12.2018.pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2018/annual/Memoria-Anual-Cencosud-31.12.2018.pdf)> Consulta 18/12/2018. 207p

pie para indagar en las tensiones internas modos de aplicación de la Cultura en los trabajadores. Todo esto será relatado en perspectiva histórica para enriquecer el análisis y la comprensión de un fenómeno complejo y dinámico.

Debe quedar en claro que aun cuando no es menester de este trabajo hacer una historia sobre Horst Paulmann o Cencosud, es inevitable mencionar intermitentemente su evolución y transformación a través de los años, pues Jumbo y Cencosud, según lo investigado, presentan gran parte de sus características como empresa en tanto han sido proyectadas como parte del carácter de Paulmann mismo, siendo definida como una empresa con un marcado tono personalista. Estas empresas dignas hijas de su padre, se enmarcan en un tipo particular de capitalismo y su Cultura se desarrolló de la mano de la historia de su empresa.

Se considera que el valor histórico de este trabajo radica en el deseo de ser un aporte en la comprensión de un fenómeno poco estudiado en la historiografía nacional, como las prácticas laborales del sector privado, dentro de las cuales el *retail* y los supermercados están presentes en el cotidiano de nuestra vida otorgando empleo a miles de trabajadores que como se busca probar, han sido influidos por prácticas laborales particulares y han sido objeto de una nueva forma de hacer las cosas.

También debo señalar que otra poderosa motivación para la realización de esta investigación es personal. Tras años trabajando en el sector del *retail*, en particular en Jumbo, he percibido elementos que me han llamado la atención y que creo que merecen ser estudiados e investigados para dejar registro de que la calidad en la atención del servicio tiene sus costos y usualmente son asumidos por los empleados.

Entendiendo también que todos estamos cargados de historicidad y un pasado, se apela a la conceptualización de Historia del Tiempo Presente, pues de esta manera podemos entender cómo un proceso que lleva poco más de cuarenta años explica un presente. Por lo mismo resuenan las palabras de Hugo Fazio a este respecto cuando la define: “La historia del tiempo presente es aquella que se interesa por inscribir el presente en las profundidades y espesuras del tiempo histórico”<sup>4</sup>. Este presente que es producto de un proceso histórico reciente, como la neo liberalización de la economía en nuestro país en un contexto dictatorial y posteriormente democrático.

Así mismo su marco teórico corresponderá a la Historia Cultural, pues nos permite conocer la identidad que genera la Cultura Jumbo en sus trabajadores y la nueva modelación del trabajo, en este caso del *retail* y analizar su impacto a partir de su implantación junto con investigar si va de la mano con procesos políticos e históricos y cómo interactúan o se retroalimentan.

---

<sup>4</sup> Fazio Vengoa, H. (2010). La historia del tiempo presente: Historiografía, problemas y métodos. Bogotá, Colombia. Ediciones Uniandes. (Colección Ciclo básico). 50p



Junto con esto, esta investigación busca ser un aporte a la historia laboral de trabajadores del *retail* en Chile la cual, de acuerdo a lo revisado presenta pocos trabajos sobre el tema, en contraste a la cantidad de estudios desarrollados para optimizar este tipo de negocios, que no contemplan el enfoque en la percepción de los trabajadores.

Es así como se espera que la siguiente investigación pueda dar luces sobre el trabajo en supermercados y cómo, a nuestro parecer, es un tipo de trabajo con características particulares y en tendencia a la precarización.

### **3. El Origen del mito. Inicio e implementación de la Cultura Jumbo**

Hablar de la Cultura Jumbo implica conocer la historia y el origen de Jumbo. Sin desviar el foco original de este trabajo, es preciso conocer de manera sucinta la historia y desarrollo de la empresa, tanto así como la de su dueño, pues quienes han investigado a Cencosud la destacan como una empresa que desde su origen presenta un carácter personalista a modelo de su fundador.

Su primer local, Jumbo Kennedy, abrió sus puertas el 9 de septiembre de 1976. Fue pensado en un principio a modo de los supermercados mayoristas europeos y norteamericanos que Paulmann conoció<sup>5</sup>. En palabras de su primer administrador Oscar Andwandter, originalmente buscaba replicar el “concepto *cash and carry*, es decir, locales de autoservicio, donde los clientes son comerciantes o empresas que compran productos al por mayor”<sup>6</sup>. Según la investigación de Andrade y Cerda, el mismo Andwandter fue decisivo para la transformación de esta idea primigenia en un hipermercado con productos de lujo, apuntando a un sector ABC<sup>7</sup> de la población santiaguina.

El contexto de los primeros años de la dictadura cívico-militar chilena no solo son aquellos donde Chile experimenta una verdadera revolución en su trama social y modelo político y económico, son también los años en que el supermercado del elefante verá la luz.

---

<sup>5</sup> Andrade Schnettler, P., Cerda Díaz, M., & Lagos, C. (2010). Los pasos del elefante: Una historia del imperio de Herr Paulmann. Santiago-Chile. Memoria periodista Universidad de Chile. 47p

<sup>6</sup> Andrade Schnettler, P., Cerda Díaz, M., & Lagos, C. (2010). Los pasos del elefante: Una historia del imperio de Herr Paulmann. Santiago-Chile. Memoria periodista Universidad de Chile. 47p

<sup>7</sup> A pesar de que para la época no se usaba esta clasificación socioeconómica (ABC1), es ilustrativa para dar cuenta el segmento al que originalmente apuntaba Jumbo. Mayor información sobre la estratificación de grupos socio económicos y su evolución en Aguilera, C “Fotografías estáticas de un Chile en movimiento” Decodificación del discurso socioeconómico en torno a las representaciones en el caso de la clasificación AIM (1986-2017) Tesis para optar al grado de Licenciado en Historia. Universidad de Chile (por publicar).

La economía del país comenzaba a sufrir cambios drásticos en su orientación que decantaron en un modelo neoliberal. Apertura comercial, rebajas de aranceles y una futura expansión masiva del crédito cambiarán la fisonomía del consumo nacional y ya se anunciaban con la política económica de la dictadura que lo propiciaba al equiparar los valores del peso y del dólar, y al elevar las tasas de interés, incentivando con ello la inversión privada.

Es en estos años, donde el país se transforma hacia una matriz neoliberal en la economía, en que el futuro dueño de Jumbo pasará de ser un pequeño empresario de Temuco a apostar en grande en el incipiente negocio del *retail* de supermercados en Santiago. Horst Paulmann Kemna es dueño y controlador del grupo Cencosud (Centros Comerciales Sudamericanos) que engloban una serie de marcas a nivel latinoamericano. En el caso particular de nuestro país, hablamos de los *retails* Easy, Johnson, Paris y los supermercados Santa Isabel y Jumbo junto con varios malls a lo largo del territorio nacional.

El modelo que Paulmann tenía en mente en un principio respondía más a una gran bodega donde la oferta se componía de:

... surtidos de productos mayores, donde no sólo se ofrecían alimentos a la venta, sino que también productos no alimenticios relacionados con el hogar. Esos hipermercados se situaban en sectores aledaños a las ciudades y en vías de acceso rápido donde el cliente tenía una llegada expedita y muchas facilidades de estacionamiento<sup>8</sup>.

Sin embargo las conversaciones entre Paulmann y Andwandter derivaron en un producto distinto, un híbrido de aquel sector del mercado que configuró un servicio basado en otras características que según sus expectativas, no tendría parangón en el resto del mundo en el *retail*.

La promesa de Jumbo en sus inicios fue la de revolucionar el mercado en una apuesta arriesgada con 4500 metros cuadrados de superficie. Según Francisco Guzmán, gerente de marketing en el año 2010 “tú recorres el mundo y el Jumbo no tiene nada que ver con nada. Porque es un hipermercado que vende *delicatessen*. Tú vas a un hipermercado allá y encuentras el arroz o el detergente de cinco kilos, pero no el pan”<sup>9</sup>. Es interesante el hecho de que describan la idea de lo que será Jumbo como exclusiva pues no nos consta que así sea para la época, pero es parte de un discurso presente en quienes participaron de su génesis.

Sin embargo la clave del éxito para esta investigación no solo radica en lo anterior, sino que sumado a ello existe otro elemento central en el modelo de

---

<sup>8</sup> Andrade Schnettler, P., Cerda Díaz, M., & Lagos, C. (2010). Los pasos del elefante: Una historia del imperio de Herr Paulmann. Santiago-Chile. Memoria periodista Universidad de Chile. 51p

<sup>9</sup> Andrade Schnettler, P., Cerda Díaz, M., & Lagos, C. (2010). Los pasos del elefante: Una historia del imperio de Herr Paulmann. Santiago-Chile. Memoria periodista Universidad de Chile. 51p

negocios de Jumbo, *la atención al cliente*. Pues este nuevo hipermercado no solo ofrece productos importados y gourmet, sino que lo suma a una atención personalizada del cliente en todo lo que sea posible, desde la atención en la panadería, carnicería, frutas y verduras, abarrotes o la caja al momento de cancelar la compra, Jumbo se desliga de ser un simple galpón de autoservicio y busca mantener una relación que recuerda al almacén de barrio por la cercanía y calidez de la atención además de la confianza que genera esta relación personalizada.

Es acá donde cobra relevancia el objeto de esta investigación **¿qué es entonces la Cultura Jumbo y qué papel juega?**

**Para efectos de este trabajo entenderemos como Cultura Jumbo al conjunto de prácticas laborales no solo propias del *retail* de supermercados, sino que apuntan a darle una identidad específica a la marca Jumbo y que buscan generar identificación de los trabajadores con la empresa, en tanto estimulan un alto compromiso con ella, a la vez que son parte integral de la forma en que se deben realizar las distintas tareas para cumplir con la misión de Jumbo: dar un servicio de excelencia al cliente para lograr una experiencia de compra memorable y así fidelizar al cliente.**

La importancia de la Cultura Jumbo radica en que es parte del modelo del negocio desde el momento que busca generar un aprendizaje en sus trabajadores, pues el resultado de la atención que el público recibe en los locales es fruto del esfuerzo de la compañía para educar y formar a sus trabajadores en esta Cultura, a través de distintos estímulos y capacitaciones.

El comienzo fue auspicioso y el sector socioeconómico al que apuntaba se vio seducido por su variedad y exclusividad de productos. Sin embargo, se vislumbra otro aspecto característico en esta investigación, lo que Andwandter denominaba el “trabajo duro y sin pausas”. En sus propias palabras:

Los primeros meses después de la apertura casi no dormíamos. Teníamos una escasez de personal muy grande ya que habíamos partido con una planificación de turnos muy por debajo de lo realmente requerido. Había que adaptarse a las necesidades reales del público y obviamente a afluencias de clientes a las que no estábamos acostumbrados<sup>10</sup>.

Aparentemente desde su comienzo Jumbo se caracterizó por un trabajo compulsivo en todas sus secciones, aspecto que tendría que ver con el carácter de su dueño; “Paulmann no para de pensar ni de trabajar, ni siquiera los fines de semana. Y si él no se detiene, sus ejecutivos y subordinados tampoco”<sup>11</sup>. Esto dice relación con lo que nos relata Nazaret Castro quien trae a colación las palabras de

---

<sup>10</sup> Andrade Schnettler, P., Cerda Díaz, M., & Lagos, C. (2010). Los pasos del elefante: Una historia del imperio de Herr Paulmann. Santiago-Chile. Memoria periodista Universidad de Chile. 53p

<sup>11</sup> Andrade Schnettler, P., Cerda Díaz, M., & Lagos, C. (2010). Los pasos del elefante: Una historia del imperio de Herr Paulmann. Santiago-Chile. Memoria periodista Universidad de Chile. 54p

J.P. Durand sobre lo que el sociólogo francés denomina *flujo tenso*: “se trata de luchar contra cualquier tiempo muerto entre tareas, para garantizar la máxima productividad posible, como si fuésemos máquinas, que no hablan ni comen ni piensan en otra cosa que no sea su función”<sup>12</sup>.

En ese sentido podemos reconocer la labor de los trabajadores del supermercado, ya sea en sala (reponedores) producción (secciones de perecibles como carnicería, panadería, pescadería, etc.) bodegas y lineal de cajas es compulsivo y busca serlo para generar el máximo de ganancias exigiendo la mayor productividad posible de sus trabajadores. Es la materialización del flujo tenso de Durand.

Según diversas entrevistas llevadas a cabo para esta investigación, se ha podido corroborar lo anterior. Una entrevistada a quien llamaremos Consuelo, se desempeña como cajera hace más de seis años y hace hincapié en este aspecto “Yo llego, trabajo, me voy. Al final con suerte saludos a los amigos “hola”, hola. Entonces tampoco hay un tiempo de respirar (...) es un sistema que es tan mecánico y tan rápido que también falta un poco de más humanidad, de piel, más de conversar”<sup>13</sup>

En estos albores de la empresa, la atención al cliente ya figura como *marca de la casa* y es una manera de generar calidez y atraer a los clientes a este experimento comercial. Busca evitar que el público se sienta en un galpón y apunta a un valor agregado que no ha variado durante los años: brindar o vender una experiencia de compra.

La apuesta fue alta. Sin embargo dio frutos pues en agosto de 1979 abrió sus puertas Jumbo Bilbao, el segundo hipermercado de la cadena que con nueve mil metros cuadrados y más de setecientos estacionamientos. Seguía apuntando un público de alto poder adquisitivo, ofreciendo comodidad y como recalcó la publicidad de la prensa de la época:

La reunión del fin de semana y de los domingos, en Jumbo, es una forma de relajarse. Los amigos, los vecinos de las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa y La Reina, se encontrarán ahí para hacer sus compras, salir de paseo con sus hijos, como núcleo familiar, reuniéndose con sus amistades que no tienen ocasión de ver en la semana. También Jumbo propicia la amistad, la confraternidad y el descanso, la distensión de la carga psíquica y emocional de una semana de intenso trabajo<sup>14</sup>.

El éxito se explicó, para el empresario chileno alemán, en que “el aumento en el nivel de consumo de bienes y servicios, especialmente importados, que la

---

<sup>12</sup> Castro, N. (2017). La dictadura de los supermercados: Como los grandes distribuidores deciden lo que consumimos (A fondo (Akal Editor); 15). 120p

<sup>13</sup> Entrevista a Consuelo.

<sup>14</sup> Andrade Schnettler, P., Cerda Días, M., & Lagos, C. (2010). Los pasos del elefante: Una historia del imperio de Herr Paulmann. Santiago-Chile. Memoria periodista Universidad de Chile. 57p  
Reproduciendo publicidad insertada en diario *La Tercera de la Hora*. 1979

política económica de la dictadura propiciaba al equiparar los valores del peso y del dólar, y al elevar las tasas de interés, incentivando con ello la inversión privada”<sup>15</sup>.

En la materia que nos atañe, la Cultura Jumbo está en un proceso embrionario desde un punto de vista institucional, pero poco a poco cobra vida. Lentamente se comienzan a vislumbrar los elementos que darán forma a esta manera de trabajar y que moldearán un estilo laboral de supermercado.

Según varios trabajadores entrevistados al respecto, distintos elementos apuntaban a reforzar la idea de la atención al cliente como algo primordial dentro de sus diversas funciones. Para una trabajadora con más de veinte años en la empresa, a quien llamaremos Victoria: “los más antiguos tenemos en el ADN instaurado el trato con el cliente, desde que entramos” y hace énfasis en que se les recalca desde las jefaturas:

Lo que tiene que estar en el ADN es *la experiencia de compra en Jumbo* porque la pelea del *retail* es muy grande y es más que un producto lo que vas a comprar (en caso de los clientes), te están pagando por la experiencia de compra<sup>16</sup>.

Esta experiencia de compra se caracteriza por la atención personalizada en cualquier aspecto que el cliente necesite, como productos no encontrados, diferencias en un precio y atención al momento de cancelar los productos. También resaltan elementos como el orden en la sala de ventas para facilitar el desplazamiento, la reposición idealmente total del stock que Jumbo garantiza a diario, promesas que la empresa se “obliga” a cumplir permanentemente en el servicio que ofrece a los clientes junto con eficiencia y rapidez ante cualquier duda, reclamo o consulta. Es por esto que cada local cuenta con un módulo de Informaciones al centro de las salas de venta para coordinar y optimizar estas estrategias. En síntesis, todos estos elementos tienen como objetivo último fidelizar al cliente con el supermercado al reforzar la idea de que Jumbo brinda una experiencia de compra y no solo productos. Esta es la materialización del negocio, más allá de un galpón de venta al detalle. Es un lugar donde no solo se compra, es donde se divierte, se comparte con la familia y amigos, se realiza la *compra más entretenida de Chile* y se adquieren productos exclusivos y de calidad.

---

<sup>15</sup> Caviedes, S. (2015). Caracterización económica y política Grupo Paulmann. Perfiles de grupos empresariales chilenos. [en línea] Informe mensual de asesoría externa realizado por Fundación Nodo XXI al Diputado Gabriel Boric Font. <<http://gabrielboric.cl/documentos/archivos/6-7%20PERFILES%20GRUPOS%20EMPRESARIALES.pdf>> [consulta 21, octubre, 2019] 4p

<sup>16</sup> Entrevista a Victoria.

### 3.1 La vieja escuela

Sin embargo, la Cultura Jumbo que se configura tiene como características lo que hoy entendemos como prácticas anti sindicales y maltrato laboral. No fue posible constatar en esta investigación cómo fue implementada esta cultura en sus años primeros, sin embargo es posible extrapolarla de quienes han trabajado con aquella gente y que atestiguan la manera de trabajar y compartir la Cultura Jumbo que dentro de la empresa se conoce muchas veces como *la vieja escuela*.

En ese sentido, la atención al cliente, la presentación personal y el modo en que se desempeñaba la labor de cada uno revestía una sensibilidad que aún deja huellas. En palabras de un cajero por más de ocho años a quien llamaremos Raúl, su relación con compañeros de trabajo de la vieja escuela tiene una caracterización muy clara, al hablar de mayor exigencia con la labor, el horario y el aspecto: “Podría haber ido un jefe y prácticamente dejarte en vergüenza porque venías llegando con las manos en los bolsillos o traías el pelo un poco más largo”<sup>17</sup>.

Los trabajadores que fueron educados laboralmente en esta vieja escuela en un principio datan del momento en que Jumbo seguía siendo un negocio con solamente dos locales (más la logística que implicaba su abastecimiento) acotados al sector de alta renta de la capital que crecían lenta pero sostenidamente. Para contextualizar mejor nos cuenta Sebastián Caviedes:

Formatos como los hipermercados o las tiendas por departamento, que lentamente proliferaban en los sectores altos de la capital, eran expresiones concretas de aquel boom económico que, hasta comienzos de la década de los ochenta, se valió de la dependencia de una economía intempestivamente abierta al mercado externo, excesivamente endeudada y marcada por una artificiosa política cambiaria<sup>18</sup>.

Es decir, **su capacitación habría sido diseñada también apuntando a un público específico y acotado**, lo que debemos tener en consideración para el análisis y lo que a nuestro juicio es una estrategia para mantener la fidelización de clientes a través del trato directo con los trabajadores de cada local.

A pesar del éxito inicial, el contexto económico del país cambió. La crisis económica de los ochentas contrajo todo el sector. Las condiciones para expandir el negocio en territorio nacional se tornaron áridas y Paulmann optó por nuevos horizontes. En esta misma década no solo fija rumbo personal hacia Argentina, sino que sus proyectos de inversiones migran con él. Así radicado en el país trasandino (hasta principios de la década del 2000) desarrollará Jumbo en Buenos

---

<sup>17</sup> Entrevista a Raúl.

<sup>18</sup> Caviedes, S. (2015). Caracterización económica y política Grupo Paulmann. Perfiles de grupos empresariales chilenos. [en línea] Informe mensual de asesoría externa realizado por Fundación Nodo XXI al Diputado Gabriel Boric Font. <<http://gabrielboric.cl/documentos/archivos/6-7%20PERFILES%20GRUPOS%20EMPRESARIALES.pdf>> [consulta 21, octubre, 2019] 4p

Aires en 1982 y se aventuró en el negocio de los centros comerciales o mall, inaugurando Unicenter en 1988, que hasta la actualidad es el mall de mayor tamaño de Argentina y uno de los mayores de toda Sudamérica con 240 mil metros cuadrados.

En Chile su incursión en el rubro mall no se materializa hasta 1993 al inaugurar Alto las Condes, construido alrededor de Jumbo Kennedy. Pero comparado con Argentina, la inversión en Chile aún no llega al volumen que conocemos en la actualidad y sólo cobrará su actual fisonomía en los años de la denominada fiesta del consumo masivo en mall, en la década de los 2000.

Lo anterior explica en parte el hecho de que como negocio Jumbo no creciera a nivel de locales como lo conocemos en la actualidad hasta años posteriores, sumado a la situación económica nacional y el lento crecimiento de la economía. Así se explica también que la Cultura Jumbo se mantuviera por mucho tiempo contenida en pocos locales

Por lo mismo, en este periodo se mantiene aparentemente sin mayores cambios y poca sistematización, a diferencia de la actualidad pues la estandarización de protocolos para su enseñanza es una práctica habitual. Sin embargo se debe recalcar que la mayoría de la base y forma de ella ya se encuentra en la manera de trabajar de quienes componen Jumbo Kennedy y Jumbo Bilbao. Ellos son quienes poco a poco ejercerán cargos de jefatura en los nuevos locales y serán quienes por diferentes métodos serán los encargados de transmitir esta cultura a los nuevos trabajadores en la época de oro del *retail*, cuando junto con los locales, su cultura se multiplicó.

#### **4. El elefante deviene en gigante. La fase de expansión de la empresa y el giro en su cultura**

Recién entrado el nuevo siglo, Paulmann volverá desde Argentina, huyendo de los efectos económicos trasandinos de la crisis del 2001 y el “corralito”, para radicarse nuevamente en territorio nacional. Este hecho tendrá consecuencias en su negocio, pues su regreso significará afianzar a Cencosud en el mercado nacional y generar una estrategia de crecimiento en todas sus áreas de negocios incluyendo la incorporación de tiendas como Paris y Johnson, junto con la adquisición de Santa Isabel y el crecimiento de Jumbo en número de locales.

Al abrir más locales producto del crecimiento exponencial, la necesidad de que todos funcionen con el nivel de atención al cliente que desarrollaron los dos primeros locales (Kennedy y Bilbao) genera un efecto en cadena que deja sus rastros en la empresa hasta el día de hoy.

En el contexto histórico y económico, los años noventa, los años de la transición democrática están marcados por el aumento del consumo a través de la expansión del crédito. Los hábitos de consumo en el país cambian al expandirse la economía. Una economía abierta al exterior, con bajos aranceles, exportación de materias primas que cuentan con ventajas comparativas y apertura hacia los mercados de la comunidad europea, norteamericano y asiático.

Es la década donde también comienzan a tener efecto los Tratados de Libre Comercio. Aquellos estimulan la llegada de productos en cantidades masivas, textiles a bajo costo, alimentos, productos exóticos y bienes de lujo. Una mezcla de consumo masivo y consumo conspicuo que se expanden en un Chile que de manera vertiginosa se convierte en terreno fértil para la inversión extranjera, pero también para los capitales chilenos del *retail* que buscan un retorno rápido de sus inversiones, y a los cuales los créditos de largo plazo benefician para comenzar el proceso de expansión de sus centros comerciales de venta al detalle. Es la década en que el *mall* y el supermercado (a veces ambos dentro del mismo gran edificio) dejan de ser una excentricidad y se transforman en parte del paisaje habitual de la capital.

Nuevamente Caviedes nos ilustra sobre la década y sobre cómo cimentó el camino para la fiesta del consumo, en especial del *retail*: “el escenario económico de esta década va a estar fuertemente asociada al aumento del precio de los *commodities* –y, con ello, al fortalecimiento de la moneda local que beneficia a importadores como los del *retail*- y a un importante crecimiento del consumo local”<sup>19</sup>.

Lo anterior además tiene un efecto social a considerar, es el efecto sobre la percepción de la ciudadanía. Es en parte lo que Tomás Moulián llama *el ciudadano credit-card* el cual es parte de un modelo económico que para el sociólogo se traslapa a otras esferas, pues como consumidor puede reclamar y hacer ejercer derechos en su categoría de cliente. Es escuchado y tomado en cuenta a través de su capacidad de consumo y su estatus social se ve reflejado muchas veces en él.<sup>20</sup> Es decir, una suerte de integración social a través del consumo y la capacidad de pago que el crédito brindaba, ahora extendido y apuntando a su nuevo objetivo para la masificación, la clase media y los sectores populares.

Lo anterior cobra relevancia al entender que los trabajadores de Jumbo a la vez son consumidores, muchas veces del mismo lugar donde trabajan (lo que en la empresa se denomina *cliente interno* y sobre lo cual volveremos más adelante). Esto impacta no solo en esta esfera, sino que en lo concreto, también influirá en la

---

<sup>19</sup> Caviedes, S. (2015). Caracterización económica y política Grupo Paulmann. Perfiles de grupos empresariales chilenos. [en línea] Informe mensual de asesoría externa realizado por Fundación Nodo XXI al Diputado Gabriel Boric Font. <<http://gabrielboric.cl/documentos/archivos/6-7%20PERFILES%20GRUPOS%20EMPRESARIALES.pdf>> [consulta 21, octubre, 2019] 5p

<sup>20</sup> Moulian, T. (2002). Chile actual: Anatomía de un mito (3a. ed., Colección escafandra). Santiago de Chile: LOM Ediciones.103p



conformación sindical de la empresa y la desconfianza hacia sus múltiples sindicatos al diluirse cada vez más la sensación de estabilidad laboral. El supermercado, y el *retail* en general, se perfilan como un lugar que se muestra a sí mismo, según Moulián, como *transclase* en los noventa (factor de integración social), y tomaron forma a través de un crecimiento sostenido de la economía, el rubro y el crecimiento ininterrumpido del crédito y el consumo. Comenzando el nuevo siglo están maduros para expandirse a todo nivel.

En la década del 2000, la masificación del consumo permite a los *retailers* y sus grupos controladores aventurarse a mucho más. Empresas como Cencosud, a través de la fuerte inversión para construir malls, nuevos supermercados y la compra de marcas como Paris y Santa Isabel, podrán abarcar todo lo que el *retail* como rubro puede ofrecer, es decir supermercados (Jumbo y Santa Isabel), tiendas por departamento (Paris y Johnson), tiendas de mejoramiento del hogar o *homecenters* (Easy) e incluso aventurarse en el mundo bancario (Banco Paris) y el *retail* financiero con la tarjeta Cencosud que no solo estimula su uso en todas las tiendas del *holding*, sino que además otorga créditos. Junto con la apertura de malls (pertenecientes al mismo *holding*) donde quizás el más emblemático de éstos sea Costanera Center.

Serían los años de la denominada *fiesta del retail* entre 2003 y 2008 ya que “durante este período se desarrolla un proceso de acumulación inédito en los veinte años de existencia del rubro”<sup>21</sup> donde éstas empresas se transformaron en un imán para los nuevos ingenieros y ejecutivos y donde los *mall* y supermercados se erigieron en el negocio de moda y uno de los de mayor rentabilidad, así como también sus dueños en actores relevantes para la economía nacional posicionando a sus empresas como deseadas plataformas de inversión. Es más, para el año 2015 representaba “casi el 21% del PIB, con ventas por alrededor de USD 59.500 millones”<sup>22</sup>

Lo recuerda un trabajador de más de veinte años en Jumbo, a quién llamaremos Rigoberto, quien relata que en sus primeros años en la empresa que coincidieron con la fiesta del *retail*, conoció este fenómeno de cerca: “al 2004, 2005 yo tenía compañeros que eran contadores, que se salían de un banco porque aquí (en Jumbo) ganaban más”<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Caviedes, S. (2015). Caracterización económica y política Grupo Paulmann. Perfiles de grupos empresariales chilenos. [en línea] Informe mensual de asesoría externa realizado por Fundación Nodo XXI al Diputado Gabriel Boric Font. <<http://gabrielboric.cl/documentos/archivos/6-7%20PERFILES%20GRUPOS%20EMPRESARIALES.pdf>> [consulta 21, octubre, 2019] 7p

<sup>22</sup> Caviedes, S. (2015). Caracterización económica y política Grupo Paulmann. Perfiles de grupos empresariales chilenos. [en línea] Informe mensual de asesoría externa realizado por Fundación Nodo XXI al Diputado Gabriel Boric Font. <<http://gabrielboric.cl/documentos/archivos/6-7%20PERFILES%20GRUPOS%20EMPRESARIALES.pdf>> [consulta 21, octubre, 2019] 7p

<sup>23</sup> Entrevista a Rigoberto.

Esta estrategia ayudó a posicionar a Cencosud como un *holding* muy competitivo en plena expansión en el mercado. Pero ¿cómo impactó esta expansión en la Cultura Jumbo?

Como se constata tanto en la bibliografía consultada, como en las entrevistas realizadas, **el modelo de negocios de Jumbo tuvo que adaptarse a su nueva realidad y la fase de expansión conllevó la modernización de varias de sus prácticas de la mano de la profesionalización de sus administradores en locales y ejecutivos de altos cargos. En lo concreto, ya no solo se podía hacer carrera en la empresa sin capacitación o estudios profesionales. De ahora en adelante los administradores serían una mezcla de antiguos gerentes con nuevos profesionales, cumpliendo con ciertos requisitos, como el poseer título profesional de ingeniería, sin especialidad en administración o comercio necesariamente, como quedó constatado en el trabajo de observación en terreno.**

Esto no sería al azar, pues el regreso de Paulmann implicaría además de la expansión, una profesionalización de sus altos ejecutivos, modernizando la estructura de negocios y superando la etapa de una empresa de carácter personalista. El encargado de liderar este proceso fue Laurence Golborne quien antes de ser ministro del primer gobierno de Sebastián Piñera - y precandidato presidencial- sería el gerente general de Cencosud desde 2001 hasta 2008.

Se puede resumir desde lo corporativo la importancia de esta fase de expansión del *holding* en que “lo principal era rentabilizar las inversiones, alinear las adquisiciones más importantes — como Santa Isabel y la tienda por departamentos — bajo una misma cultura corporativa y traspasarles las características que habían hecho a Jumbo el sello de la cadena”<sup>24</sup>. Lo anterior nos da a entender la dimensión de la expansión y una posible exportación de la Cultura Jumbo hacia otras empresas del *holding*. Si bien no es materia de esta investigación indagar sobre el efecto de la Cultura Jumbo en las otras unidades de negocio de Cencosud, este dato reviste importancia por la relevancia que se le da a ella, pues es parte del sello empresarial y por tanto se busca replicarla en todo el *holding*, quizás impactando en un número mucho mayor de trabajadores.

#### **4.1 El precio de la excelencia.**

En definitiva, para expandir la Cultura hacia los nuevos locales, la estrategia a rasgos generales fue tomar jefaturas o subjefaturas de los dos primeros locales (Kennedy y Bilbao) o ascender a trabajadores a estos cargos. Trabajadores que ya llevaban ciertos años en la empresa y que cumplían con el perfil para desempeñar

---

<sup>24</sup> Andrade Schnettler, P., Cerda Díaz, M., & Lagos, C. (2010). Los pasos del elefante: Una historia del imperio de Herr Paulmann. Santiago-Chile. Memoria periodista Universidad de Chile .81p

los cargos requeridos en los nuevos locales y además imprimir el sello característico de la atención al cliente y el servicio de excelencia provenientes de esta suerte de “locales escuela” donde ya habían aprendido las estrategias de la Cultura.

En esta línea Victoria recuerda que todo lo que entendemos por Cultura Jumbo “la misma gente antigua lo iba traspasando a nosotros”<sup>25</sup>. Lo que nos habla de una transmisión personal y poco estandarizada aún. Más allá de lo que se podía pedir a través de charlas y capacitaciones esporádicas, la Cultura era traspasada de trabajadores antiguos a recientes de manera oral y a través de la imitación, como también a través de la intimidación. Consuelo recuerda haber vivido alguna de estas situaciones con una subjefa, al iniciar un turno con apenas un par de semanas en la empresa:

Venía con la corbata un poco más debajo de lo habitual. Me tomó la corbata (una supervisora) y casi me estranguló y me dijo que “así se llevaba la corbata” con esas determinaciones que son de ellos solamente<sup>26</sup>.

Entonces podemos apreciar que la Cultura Jumbo no solo implica la excelencia en la atención al cliente, sino que implica aprenderla *por las buenas o por las malas* donde el error es castigado verbal y psicológicamente y se genera un ambiente de malos tratos e intimidación constante.

Junto con lo anterior, ciertas formas de trato entraron en tensión de manera gradual, aunque se negaron a desaparecer del todo, como los maltratos laborales y prácticas antisindicales. Largas y agotadoras jornadas de trabajo, el soportar malos tratos de clientes, de jefes y superiores directos sumados a la carencia de sindicatos que velaran por el cumplimiento de las leyes laborales eran habituales en esta época. Victoria recuerda el temor de aquellos años al tocar el tema sindical con sus compañeras: “cuando alguien nombraba la palabra sindicato, a la otra semana esa persona ya no estaba”<sup>27</sup>.

El maltrato laboral verbal también era común, no solo de parte de los clientes, sino que también de parte de los jefes o administradores. Rigoberto recuerda

Si había un problema (con clientes) bajaba el administrador y te retaba a ti, y te decía ‘usted no puede decirle eso al cliente’. Pero el cliente me insultó. ‘No, usted no debe, el cliente siempre tiene la razón’. No solamente te retaba, el tipo te menoscababa, te humillaba y adelante de la gente. Llegaba el administrador y te hacía sentir peor<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> Entrevista a Victoria.

<sup>26</sup> Entrevista a Consuelo.

<sup>27</sup> Entrevista a Victoria.

<sup>28</sup> Entrevista a Rigoberto.

Victoria también recuerda estos episodios comunes y reflexiona “no puede ser que una persona que porque no tienen ni tantas <ucas>, tiene tarjeta de crédito, tienen un plástico, te pueda tratar y muchas veces te trate mal”.<sup>29</sup>

A través de las entrevistas se pudo constatar una práctica muy extraña, los denominados turnos cortados. Estos consistían en que los trabajadores ingresaran a su jornada a las ocho o nueve de la mañana y salieran de ella a las tres o cuatro de la tarde, abandonarían el local y luego volverían a ingresar al trabajo a las cinco o seis de la tarde para terminar el turno hasta el cierre del local alrededor de las diez de la noche.

El trasfondo de esta práctica lo explica con mucha claridad Caviedes, reconociéndolas como prácticas dentro de las estrategias de control flexible a través de normas internas apelando a lo socio-ideológico:

Esto es, aquellas estrategias como el control autoritario basado en la amenaza y las recompensas explícitas, y aquellas basadas en la identificación del trabajador con una cierta cultura laboral, que busca incidir en su subjetividad, apelando al autocontrol y la auto exigencia. Por otro lado, colectivamente se trata sobre todo de un trabajador sin tradición sindical previa, que por lo mismo, experimenta una serie de trabas para organizarse y oponer resistencia a los continuos ajustes realizados por las empresas del *retail*<sup>30</sup>.

Por otro lado la falta de tradición sindical tiene un origen contemporáneo a la Cultura Jumbo. Las reformas laborales de la dictadura, más específicamente el Plan Laboral.

Este Plan data de 1979 y fue ideado por el entonces Ministro del Trabajo de Pinochet, José Piñera. A través de los Decretos Ley 2.756 sobre sindicatos y el Decreto Ley 2.758 sobre negociaciones colectivas se echaron las bases de lo que serían las nuevas relaciones laborales que entre otras cosas “prohibió la negociación más allá del nivel de la empresa (...) [y] permitió el reemplazo de huelguistas, evitando la paralización del establecimiento”<sup>31</sup>. Esta herencia post dictatorial nos da mayores luces al respecto, pues bajo este marco legal, las asociaciones sindicales carecen de la fuerza necesaria para oponerse ante un abuso y permanecen en condiciones similares hasta hoy.

Sin embargo, la expansión de la Cultura a nuevos trabajadores no se detendría. Otra estrategia identificada en esta investigación es el hecho de que a

---

<sup>29</sup> Entrevista a Victoria.

<sup>30</sup> Caviedes, S. (2015). Caracterización económica y política Grupo Paulmann. Perfiles de grupos empresariales chilenos. [en línea] Informe mensual de asesoría externa realizado por Fundación Nodo XXI al Diputado Gabriel Boric Font. <<http://gabrielboric.cl/documentos/archivos/6-7%20PERFILES%20GRUPOS%20EMPRESARIALES.pdf>> [consulta 21, octubre, 2019] 9p

<sup>31</sup> Fundación SOL. (2015) Reforma laboral: ¿pone fin a al plan laboral de la dictadura o lo consolida? [en línea] <<http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2015/03/Fundaci%C3%B3n-SOL-2015-Cuadernillo-Reforma-Laboral.pdf>> [Consultado 18/12/2019] 5p

todos los trabajadores se les denomine dentro de la empresa como *colaboradores*. Este eufemismo que no es único de Jumbo ni Cencosud, es una estrategia de tipo simbólico que pareciera apuntar a un carácter colaborativo dentro de la realización de una labor, que podría tener una justificación semántica hacia la polifuncionalidad del trabajador del *retail* en una situación laboral precaria y evitando una carga ideológica o sindical de la palabra *trabajador*.

Empero el Código del Trabajo es claro en su Artículo 3º, letra B al señalar que trabajador o trabajadora es “toda persona natural que preste servicios personales intelectuales o materiales, bajo dependencia o subordinación, y en virtud de un contrato de trabajo”<sup>32</sup>. Da la sensación que la palabra colaborador está despojada de la carga de la dependencia y subordinación propias de un trabajo de estas características, sin embargo hasta hoy a través de la observación en terreno se ha podido constatar que desde el primer día a quienes ingresan a trabajar a Jumbo se les inculca esto, que son *colaboradores*.

Este tipo de elementos son los que día a día configuran también a la Cultura Jumbo, junto con otros como el compromiso con la empresa, extensiones de jornada más allá de lo legal y son los que a su vez según los testimonios, pesan más a la hora de ser bien evaluado o ascendido.

Esta es también la época en la que se comienza a estandarizar la Cultura Jumbo, a través de capacitaciones en hoteles, y prácticas en las distintas secciones, evaluadas a diario por las jefaturas o periódicamente a través de agencias externas que brindan servicios para evaluar la atención a través de clientes incógnitos.

Otra práctica que evalúa el nivel de compromiso con la empresa son las reuniones de apertura de turno, al ingresar el turno de la mañana o de la tarde, donde no solo se habla de lo estrictamente laboral, sino que además se comparten elementos de la Cultura Jumbo. En ellas y en el libro de novedades de cada sección existe un apartado en el cual se debe dejar registro de lo que se ha traspasado a los “colaboradores” sobre la Cultura.<sup>33</sup>

Así mismo, las capacitaciones cumplen un rol activo en la propagación de la cultura de atención al cliente, ya sea dentro de los mismos locales o en hoteles, para jefes, sub jefes y trabajadores. Junto con esto, hay capacitaciones constantes que en esta etapa se estandarizan (hasta llegar a ser online el día de hoy) en donde se inculcan valores de esta Cultura y los simbolismos que representan. Al respecto Raúl y Consuelo recuerdan sus primeras experiencias al respecto.

La información puede ser corroborada en documentos de circulación interna, destinada a dar a conocer y reforzar los valores de la compañía e inculcar la pertenencia a un lugar *que marca la diferencia*. A este respecto las opiniones son divididas, pues mientras algunos de los entrevistados muestran cierto orgullo de su trabajo, otros son indiferentes al verlo como un trabajo más. Por ejemplo, otra

---

<sup>32</sup> Chile, Dirección del Trabajo 2019. Código del Trabajo. 14p

<sup>33</sup> Revisar anexos, imagen 2 libro de adherencia.

entrevistada a quien llamaremos Verónica, ingresó a la empresa en esta fase de expansión y nos dice al trabajar en Jumbo: “si, me siento parte de un lugar que marca la diferencia”<sup>34</sup>

Por otro lado Raúl expresa sus reparos al ser consultado por la sensación de pertenencia con la empresa “Si de verdad tuvieran locales que hicieran una venta consciente y una compra consciente, si fueran locales sustentables, quizás me sentiría “parte de” pero como no es nada de eso, y todo lo que tratan de hacerte creer que son parte de eso es mentira...no”<sup>35</sup>.

Esta gran paleta de estrategias utilizadas por Jumbo también apuntan como ya dijimos a generar una identificación con el lugar de trabajo y los valores de la empresa en tanto justifican prácticas anti sindicales y maltratos en virtud de la unidad de negocio y el desempeño óptimo de la empresa. Así no es de extrañar que a través de la práctica diaria, una gran porción de trabajadores asuma esta violencia ejercida como parte de la faena laboral y la naturalice como parte intrínseca del trabajo en este supermercado. A través de la investigación en terreno, esto pudo ser constatado, dejando en claro una marcada sensación de desamparo ante estas prácticas y resignación al percibir que a pesar de reclamar al respecto no se evidencian cambios.

Jumbo a la fecha cuenta con por lo menos cuatro sindicatos a nivel nacional, fragmentando de esta manera la posibilidad de que las medidas de presión de una organización sindical fuerte pueda sentarse a negociar este tipo de situaciones, limitándose en la mayoría de las negociaciones colectivas a reajustar ciertos beneficios y bonos para sus afiliados. Esta situación según quedó demostrado en la observación en terreno, ha generado, al igual que en gran parte del país, una sensación de desamparo ante las grandes empresas y desconfianza ante el actuar de sus organizaciones sindicales, temiendo constantemente por la estabilidad laboral y producto de lo anterior, aceptando la vulneración de derechos en sus respectivas funciones, dentro de un rubro como el *retail* que por naturaleza tiende hacia la polifuncionalidad de sus trabajadores intensificando su precarización.

Todas estas estrategias se orientan a lo que pareciera ser la meta de Horst Paulmann, la flexibilización laboral que trae aparejado menor costo en sus trabajadores. Así lo expresó en el año 2008:

No podemos mantener normas laborales hechas a la medida del obrero hombre de las grandes empresas industriales y mineras. La mayor parte del empleo no está ahí. La mayoría de los pobres trabaja por su cuenta y, por consiguiente, no pueden tener

---

<sup>34</sup> Entrevista a Verónica.

<sup>35</sup> Entrevista a Raúl.

sindicato. Esa es la realidad. Hay que mirar la pobreza donde está y buscarle soluciones adecuadas. No se arreglan las cosas cultivando espejismos y prejuicios<sup>36</sup>.

Se ha comprobado en las entrevistas y en la observación en terreno la sensación de incertidumbre ante el futuro en la empresa. Esto junto con los maltratos y la presión que requiere brindar un servicio de excelencia en la atención han ido mermando la salud mental de los trabajadores. Victoria nos habla sobre un término muy ilustrativo al respecto, la *jumbitis*: “la *jumbitis* (como término) es de antes de que yo llegara. Cuando se tiran muchas licencias por depresión...le dio *jumbitis*”<sup>37</sup>. El neologismo es una manera muy gráfica de representar una situación que se vuelve habitual, el deterioro de la salud mental producto de la atención de público en las condiciones antes señaladas. Una suerte de enfermedad causal; si trabajas en el Jumbo, te enfermas de *jumbitis*.

Las prácticas abusivas y de maltrato se han podido constatar a través de las entrevistas desde los orígenes de la Cultura Jumbo y pareciera que son parte de ella, pues en tanto se enseñan las características de la labor a cumplir, su fiscalización conlleva penalización verbal o la pérdida de incentivos monetarios y exposición grupal de la falta. Abundan los casos de maltrato por no llevar la presentación personal adecuada o no hacer lo que se espera sin siquiera haber sido informado previamente. La misma trabajadora nos ilustra sobre otra práctica extendida en la empresa, la de tratar de imponer condiciones o exigencias fuera de lo legal “ellos tienen sus leyes y las aplican y el que no habla, el que no sabe las asume, si así es el tema”<sup>38</sup>.

Así más de una vez han recurrido a la reiteración de una labor en el tiempo que no es la original por contrato, para invocar luego lo que se conoce como *derecho tácito* y cambiar de labor productiva al trabajador, vulnerando lo que expresa la Dirección del Trabajo a este respecto señalando como requisito para ello la voluntad de ambas partes<sup>39</sup> o el pago por parte de cajeras en caso de pérdida de vouchers (comprobantes de pago con otros medios que no son efectivo), ya respaldados por parte de la empresa bancaria respectiva.

Raúl sugiere incluso a través de su experiencia un maltrato con elementos que sugieren violencia de género: “Yo siempre lo noté sobre todo en el lineal de cajas que había una cuestión que era con las mujeres. A los cabros (...) la verdad es que con los compañeros hombres con los que entraba, el trato era hartito diferente

---

<sup>36</sup>Chile. Secretaría de Comunicación y Cultura. (2008). Chile sueña el bicentenario: Presidenta Bachelet y ex presidentes Aylwin, Frei y Lagos plantean los desafíos y anhelos del país. (1a. ed., Comunicación y democracia). Santiago de Chile: Secretaría de Comunicaciones Palacio de la Moneda. 152p

<sup>37</sup> Entrevista a Victoria.

<sup>38</sup> Entrevista a Consuelo.

<sup>39</sup> Dirección del Trabajo 2019. Centro de Consultas ¿Cuándo debe entenderse que un beneficio tácito pasa a ser un derecho del trabajador? [en línea] <<https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60802.html>> consultado el 15/12/2019

que con las mujeres. A la cajera mujer siempre se le mandoneaba más, se le retaba más”<sup>40</sup>

Ante esto se suman denuncias y multas que arrastra Cencosud y en particular Jumbo por maltrato laboral y práctica anti sindical.<sup>41</sup>

Es recordado hasta el día de hoy la primera huelga que llevaron a cabo los trabajadores Jumbo en abril del año 2012<sup>42</sup>, sin embargo los orígenes de la molestia con su dueño pueden estar aún más atrás. Problemas con la producción en panadería originaron un paro al interior de un local, cuyos trabajadores no tuvieron otra medida de presión para conseguir mejoras en sus condiciones laborales. Victoria recuerda:

Resulta que no había pan y panadería no había trabajado, los panaderos no habían trabajado porque tenían muy mala la maquinaria adentro y hace tiempo que venían pidiéndole al administrador que hiciera cambios y no los hacía y creo que habían tenido un accidente y eso fue lo que provocó que se pararan<sup>43</sup>

Esto contrasta con la declaración de principios para con los trabajadores del Código de Ética de Cencosud que busca otorgar a sus trabajadores respeto, dignidad y un ambiente seguro y saludable junto con respetar los derechos laborales.<sup>44</sup>

Una de las máximas de Jumbo es dar un servicio de excelencia para brindar una experiencia de compra memorable. De hecho según el índice NPS, Jumbo aparece en el primer lugar de satisfacción de clientes pro-calidad y con un 94% de satisfacción total de clientes según el CERET (Centro de Estudios del *Retail*) y un 2,83% de lealtad de los clientes<sup>45</sup>. De hecho, la lealtad de los clientes a Jumbo es histórica como lo demuestra un estudio del mismo Ceret, donde Jumbo aparece con la más alta puntuación histórica en este ítem<sup>46</sup>, junto con señalar que además

---

<sup>40</sup> Entrevista a Raúl.

<sup>41</sup> Dirección del Trabajo 26 de mayo, 2005. Corte Suprema falla a favor de trabajadores de mall [en línea] <<https://www.dt.gob.cl/portal/1627/w3-article-84534.html>> consultado 16/12/2019. Esto a modo de ejemplo. Mayor detalle en apartado anexos, tabla con multas recibidas por Cencosud.

<sup>42</sup> El Dínamo.com 04, abril, 2012. “Así es la primera huelga de los trabajadores de Jumbo”. [en línea] El Dínamo.cl, negocios < <https://www.eldinamo.cl/negocios/2012/04/04/huelga-cencosud/>> consultado 22, noviembre, 2019

<sup>43</sup> Entrevista a Victoria.

<sup>44</sup> Cencosud. Código de Ética [en línea]

<[https://www.cencosud.com/cencosud/site/artic/20160216/asocfile/20160216190212/codigo\\_etica\\_c\\_hile\\_3\\_10v3.pdf](https://www.cencosud.com/cencosud/site/artic/20160216/asocfile/20160216190212/codigo_etica_c_hile_3_10v3.pdf)> [Consulta 24/11/2019] 20-21p

<sup>45</sup> Cencosud (2018) Reporte de sostenibilidad 2018 de supermercados [en línea]

<<https://www.jumbosostenible.cl/wp-content/uploads/2019/07/reporte-sostenibilidad-2018-jumbosostenible.pdf>> [consulta, 16, septiembre, 2019]

<sup>46</sup> CERET julio, 2018. Medición de calidad en servicio en la Industria supermercadista [en línea] Centro de Estudios del Retail. Ingeniería Industrial, Universidad de Chile <<http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2018/09/estudio-medicio%CC%81n-calidad-supermercados-2018.pdf>> consultado 15, octubre, 2019



cuenta con el mayor índice de promoción de la marca por parte de los mismos clientes<sup>47</sup>. Pero la experiencia de los clientes tiene poco que ver con la de quienes laboran allí, por lo que la percepción de muchos de ellos tiende a ser negativa al hablar de su trabajo y lo que conlleva “es totalmente distinta la cara visible que se muestra en la tele, con lo que pasa adentro del Jumbo, son dos cosas totalmente distintas”<sup>48</sup>.

Esta época de gran expansión del negocio, es cuando la Cultura Jumbo toma su forma estándar, que combina una excelencia en el servicio al cliente pero que además configura un aprendizaje de las estrategias que la conforman para ser transmitida y evaluada, que rozan lo traumático. Una suerte de costo asociado a la Cultura que implica un desgaste en la salud mental aparejado a su aceptación y a las pocas herramientas para defenderse con las que cuentan los trabajadores y que como veremos más adelante, ha comenzado a entrar en tensión.

## **5. Percepción desde dentro. Choque generacional de trabajadores y adaptación de la Cultura a través del consumo en los últimos años.**

A fines del año 2007, la crisis económica mundial de las *Subprimes* se desataría en Estados Unidos y las bolsas más importantes del mundo, impactando en las economías mundiales y contrayendo la inversión, desacelerando el crecimiento y afectando a los mercados. Chile no fue la excepción y en el año 2008 los efectos de ésta comenzaron a sentirse, impactando en el crecimiento, afectando al empleo y entre otras cosas, concluyendo con la *fiesta del retail*.

Uno de los ejemplos concretos de esta crisis y uno muy pertinente en esta investigación, fue la paralización de los trabajos del mall Costanera Center y su torre de negocios que prometía ser la más alta de Sudamérica. La contracción económica detuvo la construcción estrella de Paulmann en Chile. El sueño que persiguió desde 1986 se detuvo, dejando a miles de obreros y empleados sin trabajo y generando incertidumbre en el mercado chileno.

En esta etapa la apertura de locales Jumbo, si bien no se detuvo, disminuyó y tendió a estabilizarse. El *holding* que ya cuenta con inversiones y locales en Perú, Colombia y Brasil, junto con Argentina y Chile experimenta un freno en su

---

<sup>47</sup> CERET octubre, 2016. Medición de calidad en servicio en la Industria del retail supermercados [en línea] Centro de Estudios del Retail. Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.  
<[http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2016/12/CalidadServicioSupermercadosOctubre16\\_General\\_Lite-SE.pdf](http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2016/12/CalidadServicioSupermercadosOctubre16_General_Lite-SE.pdf)> consultado 15, octubre, 2019

<sup>48</sup> Entrevista a Consuelo.

impetuoso crecimiento y marca el comienzo de una nueva fase. En lo pertinente a la Cultura Jumbo, esta fase marca un proceso de acomodo a nuevos elementos de fidelización, una entrada en tensión con nuevos trabajadores y el comienzo de un nuevo giro de la empresa, apuntando a optimizar sus gastos y la más reciente digitalización y automatización de sus ventas, lo cual impactará a los trabajadores, reduciendo la planta fija y apuntando a profundizar la precarización del empleo apuntando a su polifuncionalidad.

En la última década el fenómeno del turno *part time* de fin de semana (jornadas de veinte horas semanales distribuidas por lo general entre sábado y domingo) ha ido en aumento siendo la tendencia. De hecho la percepción de muchos trabajadores y jefes de sección es que en el futuro cercano los trabajadores de tiempo completo sólo laboren días hábiles, mientras que los fines de semana sean solo trabajadores de medio tiempo (hasta hace poco tiempo aún los trabajadores de tiempo completo repartían sus 45 horas semanales en turnos rotativos de lunes a domingo con días libres entre semana).

En este punto debemos detenernos, pues nuestro tema de investigación se ve afectado por este nuevo ajuste. Pareciera ser que la Cultura Jumbo no ha podido ser asimilada del todo por estos nuevos trabajadores y ha generado roces entre ellos y quienes llevan más tiempo en la empresa. ¿Pero quiénes son? ¿Cuáles son sus características?

A partir de la observación en terreno, se pudo determinar que se trata en su mayoría de jóvenes que bordean los 20 o 30 años y que por lo general cursan estudios técnicos o profesionales y trabajan en Jumbo para costearlos. Su composición etaria y la motivación que los lleva a trabajar perfilan un trabajador distinto a aquel que lleva décadas en Jumbo y que ya ha asimilado de cierta manera la Cultura de la empresa. A ojos de los más antiguos, los nuevos trabajadores carecen del compromiso que ellos tienen con la empresa y se explicaría en sus expectativas laborales. Son jóvenes que esperan estar pocos años mientras costean sus estudios superiores para una vez terminados, seguir en su profesión.

Esto ha generado diferencias en aquellos que han interiorizado la Cultura Jumbo en su trabajo, pues manifiestan que ha sido muy difícil traspasarla a los nuevos compañeros. Se pudo observar en terreno y confirmar en entrevistas que la mayoría de los trabajadores con aproximadamente más de diez años en la empresa, tienen una visión similar respecto de este nuevo grupo de trabajadores. Y así mismo reconocen que la falta de proyección a largo plazo en Jumbo es el mayor factor para explicarlo, pues no ven allí un lugar donde *hacer carrera*, sino como un trabajo por un par de años que les sirve para financiar sus estudios, los cuales una vez concluidos los hacen dejar el supermercado. De hecho, es percibida su desafección con la manera de trabajar que busca la empresa por sus compañeros como nos cuenta Raúl: “por lo general es gente, la gente como más joven la que tiene como

problemas con la Cultura antigua Jumbo. Sí, es la gente más joven son como los que les da como lo mismo atender o atender bien”<sup>49</sup>.

Otro cambio resaltado por los entrevistados es el mayor conocimiento sobre leyes laborales y las mayores oportunidades de realizar reclamos al ser víctimas de ellos de parte del gran grupo *part time*, aunque aun así, para quienes son sostén de una familia y dependen únicamente del trabajo en el supermercado, el miedo a represalias dentro de su labor, hasta el despido, sigue siendo un factor de amedrentamiento a la hora de denunciar maltratos asociados a la Cultura Jumbo.

En la última década, la norma sobre la Cultura ha sido la estandarización de sus prácticas. El primer acercamiento que un trabajador tiene con ella se da en las inducciones a las que debe asistir para conocer parte de la historia de la empresa y su misión. Dentro de estas actividades, resaltan herramientas audiovisuales para mostrar de otra manera lo que la empresa busca implementar como modo de trabajo.<sup>50</sup>

Así las referencias a la atención al cliente y la excelencia en el desempeño de sus puestos marcan la tónica de las inducciones. Aunque llaman la atención un elemento integrado hace no muchos años y que apela a una nueva estrategia de la empresa para inculcar la Cultura, el ser parte de una *familia*.

“Como que es eso, por ahí tratan así algo de la Cultura Jumbo. Que tú te comprometas como te comprometes con tu casa, con tu familia, te comprometas con tu trabajo” comenta Raúl.<sup>51</sup> Consuelo también recuerda su inducción “, nos dieron la bienvenida, que éramos todos una familia, lo que siempre dicen que nunca es verdad en realidad”<sup>52</sup>. Ambos coinciden en que la idea de una familia dista mucho de la realidad en Jumbo, donde se incentiva la competencia interna y entre los mismos trabajadores por encima del compañerismo.

## 5.1 Cliente interno, consumo interno

La empresa cuenta con distintos mecanismos de incentivo para los trabajadores, como destacar a los empleados del mes por secciones y las ya mencionadas evaluaciones de cliente incógnito. Sin embargo, tras ellas se esconde otra estrategia que apela a fidelizar a los mismos trabajadores ahora categorizados con una nueva etiqueta, la de *cliente interno*. Ésta dice relación con la potencialidad de consumo de todos los trabajadores, dentro del mismo *holding*.

---

<sup>49</sup> Entrevista a Raúl.

<sup>50</sup> Videos de Cencosud, usados en sus capacitaciones disponibles en Youtube.com, donde se recalca la cultura interna de la compañía, sus valores y la excelencia en la atención al cliente. Revisar apartado Material Audiovisual.

<sup>51</sup> Entrevista a Raúl.

<sup>52</sup> Entrevista a Consuelo.

En ese sentido, muchas veces los estímulos monetarios de los trabajadores son *gift cards* o tarjetas de regalo, cuyo monto sólo puede ser canjeable en tiendas pertenecientes al *holding*, determinando el uso de ese bono o premio dentro de la misma gran empresa.

Después de un par de meses, al superar la fase de prueba y pasar a un contrato indefinido, los trabajadores de Jumbo acceden al llamado *descuento de personal* o *descuento de colaborador* consistente en un 12% de descuento en las compras en la misma cadena (con restricción en algunos artículos como los de electrónica) y a un descuento similar en el resto de las tiendas pertenecientes al *holding*. Además se flexibilizan los requisitos para obtener la tarjeta de crédito de Cencosud y se obtienen pequeños beneficios en el cobro de intereses. A esto se suma la acumulación de *puntos Cencosud* en cada una de las compras, los cuales son canjeables como descuento al momento de comprar o como compra sobre un catálogo de productos y servicios específicos.

Al ser consultados por los beneficios que otorga la empresa, todos los entrevistados tuvieron una valoración positiva al respecto, aunque con ciertos bemoles. Raúl indica que más que un beneficio es una estrategia de fidelización de este cliente interno, y da resultados: “tengo, o sea compañeros que es sagrado que compren en el local, compren algo y hasta a veces se inventan algo para comprar, así como “ah, me voy a comprar esto” y compran”.

Esta percepción además pone en tensión la idea marxista clásica de la alienación del trabajador. Pues en relación a lo investigado en terreno y a las entrevistas, la gran mayoría son conscientes de que trabajan en un lugar que genera una ganancia abultada y que perciben poco de ella, no obstante se ven obligados por necesidades económicas a permanecer en este lugar por mucho tiempo.

Dentro de los documentos de uso interno para la capacitación de los empleados, encontramos manuales de atención al cliente, versiones resumidas del Código de Ética de Cencosud y manuales propios de cada sección<sup>53</sup>. A través de ellos y de capacitaciones, la Cultura Jumbo se sigue traspasando de manera estandarizada. Más, el boca a boca y el trato no han dejado de ser factor pedagógico. Los trabajadores antiguos y en especial jefaturas mantienen prácticas de maltrato psicológico y verbal con muchos de los nuevos trabajadores como se apreció en la observación en terreno.

Esto no es único de Jumbo pues tiene relación con la precarización que se hace extensiva en el *retail* en general. También nos atrevemos a decir que funciona como mecanismo de control a un nivel psicológico, tal como nos refiere Nazaret Castro:

...la precarización laboral tiene también efectos concretos sobre las subjetividades y los cuerpos: aumenta la angustia, la incertidumbre, el estrés; es difícil sostener una

---

<sup>53</sup> Imagen 3, anexos

trayectoria de vida, una familia, una vivienda, cuando no sabes si tendrás trabajo el próximo mes.<sup>54</sup>

Esta precarización la reconocemos como una mezcla de dos fenómenos laborales contemporáneos, la *neotaylorización* entendida como “parámetros de gestión orientados a incrementar la productividad del trabajo”<sup>55</sup> a la vez que se mantienen a la baja los salarios, asimilados como costo fijo para la empresa. Esto se complementa con lo que se conoce como *postfordismo*, dando pie a la flexibilidad laboral orientada a la elaboración específica de productos orientados a distintos segmentos de la sociedad. Así podemos entender en nuestro país un tipo de consumo postfordista, “que privilegia el consumo del espacio y las experiencias por sobre la mera compra de productos y que es la base para entender los espacios de consumo como espacios de sociabilidad”<sup>56</sup>.

A pesar de que la cita anterior tiene relación con el fenómeno del *mall* como espacio de sociabilización, también aplica al caso de Jumbo pues desde sus orígenes uno de sus atractivos fue plantearse hacia los consumidores como un espacio de encuentro y distensión social. Pero así como es un espacio social para los clientes, lo es también para los trabajadores, aunque no exentos de tensión. Y no solo allí. Dentro de la estrategia de Cencosud se encuentra el ítem de *experiencias memorables*. Allí se declaran parte de lo siguiente: “los esfuerzos de las grandes compañías se orientan a entender con mayor profundidad los distintos segmentos de clientes para poder crear experiencias únicas y memorables, con el objetivo de generar lazos a largo plazo.”<sup>57</sup>

Podemos extrapolar esta afirmación de la empresa a sus clientes internos, y así entender además que las estrategias de fidelización de éste pretenden generar este lazo a largo plazo en una relación dual, la de trabajador y cliente a la vez.

El ya mencionado flujo tenso se entremezcla en esta receta para generar un trabajo compulsivo y agotador, con largas jornadas de atención a público e intermitentes despidos masivos. La idea de la *familia* articulada por la Cultura Jumbo se muestra como una estrategia empresarial más para incentivar un alto compromiso de los trabajadores con su labor. Así el eufemismo de *ponerse la camiseta* por la empresa cada vez se enfrenta a mayores dificultades. La desconfianza se refrenda al sentir los efectos de la flexibilización laboral que tiende a la precarización, mientras Cencosud cotiza en el mercado bursátil de Santiago

---

<sup>54</sup>Castro, N. (2017). La dictadura de los supermercados: Como los grandes distribuidores deciden lo que consumimos (A fondo (Akal Editor); 15). 114p.

<sup>55</sup> Castro, N. (2017). La dictadura de los supermercados: Como los grandes distribuidores deciden lo que consumimos (A fondo (Akal Editor); 15). 119p

<sup>56</sup> Simone, R. (2015). Metamall: Espacio urbano y consumo en la ciudad neoliberal chilena. Santiago de Chile, RIL editores (Colección Estudios urbanos UC) 201p

<sup>57</sup> Cencosud 2018 Memoria anual 2018 [en línea]

<[http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/2018/annual/Memoria-Anual-Cencosud-31.12.2018.pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2018/annual/Memoria-Anual-Cencosud-31.12.2018.pdf)> Consulta 18/12/2018. 47p

desde el año 2001, así como también se ha visto involucrado en escándalos de colusión de precios en ítems como la carne de pollo.<sup>58</sup>

En torno a esto y al aumento de la percepción de una sociedad de consumo en avance hasta nuestros días, el sociólogo y filósofo Zygmunt Bauman dijo:

Vivimos hoy en una sociedad global de consumidores y los patrones de comportamiento del consumidor afectan inevitablemente a todos los demás aspectos de nuestra vida, incluido el trabajo y la vida familiar. Actualmente, todos nos sentimos presionados a consumir más y, de paso, nos convertimos en mercancías de los mercados de consumo y de mano de obra<sup>59</sup>

La opinión de Bauman a este respecto es interesante pues, nos permite enriquecer el análisis desde otro punto de vista, el de los empleados insertos en una sociedad de consumo y en una empresa que hace del consumo su negocio. Las relaciones internas de los trabajadores de Jumbo se podrían ver afectadas además por el intento constante de la empresa por fidelizarlos como clientes en esta relación dual de trabajador y a la vez cliente.

Si bien no es materia de este trabajo indagar sobre la mentalidad que desarrollan los trabajadores en esta situación, el espectro se abre para indagar en aquello, pues acá tenemos muchos elementos que probablemente impactan en la percepción de los trabajadores y su relación con la faena misma. El tipo de conocimiento experto sobre cada una de las secciones que puede ser visto como un tipo de capital cultural específico del *retail* es un tema a desarrollar y además podría ser un elemento que estimule el consumo de los clientes internos dentro del mismo *holding*.

En lo que interesa a esta investigación, la Cultura Jumbo como una herramienta catalizadora de la excelencia en atención al cliente, contiene los elementos básicos para funcionar con los clientes internos, pues la idea de pertenecer a una familia con la que se tiene un alto compromiso, el realizar un trabajo de excelencia y los descuentos y beneficios para compras dentro del *holding* son derechamente herramientas que entran en esta dimensión dual del trabajador y que fuera de la jornada laboral, funcionan. Así lo manifiestan los entrevistados, valorando positivamente los beneficios y quedando de manifiesto en la observación en terreno que la gran mayoría de los trabajadores realizan sus compras cotidianas en Jumbo (ya sea el mismo local en que trabajan u otro), o en el resto de las tiendas de Cencosud: “la empresa no es mala, tiene hartos beneficios”<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Mayores antecedentes sobre esta colusión y la cooptación del mercado del *retail* en *Los mecanismos fraudulentos de hacer fortuna. Mapa de la extrema riqueza 2015* de Hugo Fazio

<sup>59</sup> Bauman, Zygmunt 2010. *Mundo Consumo. Ética del individuo en la aldea global*. Barcelona, España. Editorial Paidós. 88p

<sup>60</sup> Entrevista a Consuelo

En síntesis, se pudo corroborar que a pesar de los conflictos entre los trabajadores antiguos y nuevos en base a su compromiso laboral, ambos en distinta medida son afectados por esta Cultura, que apunta a clientes internos y externos indistintamente y que ha logrado fidelizar a ambos clientes con el pasar del tiempo.

No podemos dejar de poner atención en el hecho de que en relación con lo observado en terreno, los trabajadores de Jumbo son conscientes de que estas son maneras que tiene la empresa para asegurar su consumo, no hay mayor reparo en ella, pues un descuento en la compra reviste importancia para ellos, así como también el hecho de que al compararse con otros supermercados, prefieren comprar en Jumbo por su atención en general.

“Tengo compañeros que la compra del mes la hacen ahí, la hacen ahí”<sup>61</sup>La frase de Raúl nos da a entender el éxito de la fidelización de clientes internos en la empresa y de cómo la Cultura Jumbo en la actualidad continúa reportando beneficios en esta doble dimensión para sus trabajadores, pues son capaces de impregnarse de ella para atender a los clientes ofreciendo un servicio, y a la vez son consumidores de su propio servicio que conlleva un nivel mayor de desarrollo de esta estrategia laboral muy particular.

Al cierre de esta investigación no fue posible contactar a cargos directivos para enriquecer el trabajo con su punto de vista, así como por dificultades de agenda tampoco fue posible obtener una apreciación de los sindicatos de Jumbo para contar con sus opiniones al respecto de la Cultura y sus implicancias.

## 6. Conclusiones

Comenzamos este trabajo de investigación sosteniendo que la Cultura Jumbo es una cultura laboral particular y que sus características y naturaleza la hacían digna de estudio. No obstante el desarrollo de este trabajo nos mostró mucho más que eso.

Esta cultura que nació en plena dictadura cívico militar persiste hasta nuestros días y se mantiene como uno de los pilares dentro de la empresa al momento de capacitar a sus trabajadores y generar un compromiso con ella. Sin embargo, es más de lo que parece y lograr que ellos cumplan con las expectativas deseadas tiene un costo, no solo monetario sino que laboral y emocional que han debido soportar por años e incluso décadas.

Si reflexionamos sobre sus características, a lo largo de los años han variado, transmitiéndose a través de capacitaciones constantes, estímulos desde las jefaturas, órdenes directas o aprendizaje a través de la imitación entre compañeros de labor más antiguos, como un tipo de cultura determinada. Una manera

---

<sup>61</sup> Entrevista a Raúl

particular de *hacer las cosas* y realizar las tareas propias de las distintas secciones y divisiones de trabajo **buscando dar un sello característico que identifica y diferencia a la vez.** ¿Qué es entonces esta Cultura? Primero debemos saber que nace orientado a un público que se concentraba en el cono de alta renta de Santiago. Un grupo socioeconómico específico al que apuntó como objetivo el elefante al nacer. Paulmann apostó a un lugar y público específico, y allí se mantuvo por varios años hasta que las condiciones económicas y sociales le permitieron una expansión vertiginosa.

Nació también bajo el alero de un Plan Laboral que le permitió condiciones flexibles para sus empleados y reticencia a la sindicalización, junto con el desvanecimiento de las fuerzas de los sindicatos en el país como parte del proceso de destrucción de la trama social y política de la dictadura.

Se desarrolló en años de gobiernos democráticos que no tocaron estructuralmente las reformas del plan laboral dictatorial y que por otro lado, estimularon la expansión del crédito y el consumo a todos los estratos sociales. En ese contexto es que Jumbo y su cultura se extendieron hasta la realidad actual con decenas de locales en Chile y otros tantos en el resto del continente.

Esta cultura que permaneció como exclusividad de un par de locales, se extendió vigorosamente por Santiago junto con sus trabajadores generando más plazas de empleo, para cumplir la misión que le fue encomendada y lo que ha sido un descubrimiento de esta investigación: **no la excelencia en la atención al cliente, sino su fidelización a través de ésta.** Porque la atención que busca ser cercana, amable y comprometida, es una herramienta que opera dentro de la lógica actual de las grandes empresas, **el brindar una gran experiencia de compra para que el cliente vuelva por ella, y así vuelva a consumir.** Es decir, finalmente todo apunta a fidelizar, para vender y vender más.

¿Cómo se manifiesta esta Cultura? A través de los miles de trabajadores de Jumbo que deben cumplir con estándares que fija la empresa para su óptimo desempeño. Este cumplimiento está mediado por un proceso de entrenamiento y una suerte de pedagogía laboral que apunta a formar un tipo de trabajador y trabajadora específicos, que sean capaces de brindar una **experiencia de compra memorable, a través de su atención y relación con los clientes.**

¿Cómo se aprende esta cultura? A través de las entrevistas y en relación a lo observado en terreno, los métodos de aprendizaje han variado con el tiempo. Pasando de una transmisión oral en sus orígenes hasta la estandarización a nivel internacional para el *holding*. Pero esto no es todo. La máxima conocida del comercio *<el cliente siempre tiene la razón>* toma un nuevo cariz en Jumbo. Porque el aceptarla implica el complacer al cliente, a como dé lugar y las jefaturas lo han hecho cumplir hace décadas.

Resulta curioso que a pesar de las denuncias y sanciones por práctica anti sindical, maltrato y el mayor conocimiento por parte de los trabajadores de sus



derechos laborales, estas persistan en el tiempo. Lo que nos hace suponer cierta tolerancia a las malas prácticas de parte de los cargos ejecutivos a este comportamiento que sigue en el ADN de la Cultura Jumbo de la mano de la atención cercana, como el reverso de una moneda que rara vez podemos ver y que nos invita a reflexionar sobre los costos laborales de la expansión del *retail* y los cambios económicos experimentados en este país. Pues esta Cultura, como hemos visto en esta investigación, a pesar de su desarrollo diverso, ha mantenido sus características, en mayor o menos medida, a lo largo de los años evidenciando un proceso que no es azaroso sino que fue pensado, desarrollado y mantenido para obtener resultados comerciales a pesar de su costo.

El negocio del *retail* tiende a no variar demasiado de cadena en cadena, y al ser de tipo mercantilista, un factor como la atención que genera una fidelización de clientes es un valor agregado importante que Paulmann ha sabido capitalizar y potenciar. Pero así como en las góndolas de los pasillos de un supermercado, ni los productos ni la atención son gratuitas, en este caso particular el costo corre por parte de sus trabajadores.

¿Cuáles son estos costos? Reponedores, cajeras, bodegueros y operarios deben cumplir los estándares de la empresa e imbuirse dentro de las expectativas de la gerencia para obtener su salario mes a mes en condiciones de flexibilización y precarización laboral. Deben aprender y ser parte de esta Cultura Jumbo y así adaptarse en virtud del llamado negocio dinámico a las necesidades de la empresa, soportar malos tratos, intentos de prácticas anti sindicales eventuales y permanente control y vigilancia del cumplimiento de éstas en un trabajo compulsivo.

Nuevamente entonces ¿qué es la Cultura Jumbo? ¿Es una herramienta? ¿Una estrategia? Es todo eso, pues funciona en varios niveles. Para los clientes, es la herramienta de la empresa para fidelizarlos y dar un valor agregado a su negocio. Para los trabajadores es un disciplinamiento en torno a la característica de la empresa y una estrategia de control a la vez, fomentando una idealización del trabajo en equipo usando símiles emocionales como la familia para comprometerlos con ella. Es una estrategia que además se traslapa con la fidelización de los mismos trabajadores, en su faceta de clientes.

Así, un trabajador promedio de Jumbo bien educado en su Cultura, perfectamente entra en la dualidad trabajador/consumidor, donde mientras esté en turno se ve obligado a brindar la atención que debe a los consumidores, mientras que al salir de su jornada pasa no solo a ser consumidor, sino que además a consumir su propio valor agregado y al realizar esta acción constantemente es fidelizado también.

Es descubrimiento de esta investigación también el constatar que los maltratos que originalmente penalizaban el incumplimiento de los parámetros de la Cultura, sigan presentes en la actualidad, tanto en trabajadores muy antiguos

como otros y otras con menos tiempo en la empresa, pero que de una u otra forma han sido permeados por esta manera de hacer las cosas.

Se constató que la Cultura Jumbo se vio afectada por las fases de inicio y expansión hasta consolidarse, pero en todas ellas fue un instrumento que ayudó a la empresa a posicionarse en el mercado. Pues si lo vemos en términos de cambios y continuidades, se muestra como una gran continuidad que nació con la empresa y la acompañó, desde su fase embrionaria, creciendo con la gran expansión en la *fiesta del retail* y mostrándose capaz de resistir los vaivenes del mercado, cambios gerenciales e incluso viéndose apta para ser exportada a las otras unidades de negocios de Cencosud.

El valor de esta investigación recae en intentar correr el velo sobre aquellas características que nos ofrece el mercado de las cuales ignoramos su génesis y costo, adentrándose en la trastienda de un modelo de negocios que es un hijo legítimo de una sociedad de consumo en un país neoliberalizado a la fuerza.

Actualmente la apuesta del *retail* gira hacia la digitalización de sus plataformas de ventas, fenómeno que permite profundizar a la empresa la máxima de su modelo mercantil, comprar al menor costo y vender a un mejor precio lo adquirido, pasando de ser un distribuidor físico en un espacio concreto, a uno digital externalizando costos y valiéndose de la subcontratación para optimizar sus gastos.

Debemos tener presente que a pesar de este giro digital que en el caso de Jumbo recién bordea el año, su fuerte de venta sigue estando en sus locales físicos. Por lo mismo, no sabemos cuánto afectará a la Cultura este nuevo paso que toma el *retail*. Podemos suponer que sufrirá una nueva fase de adaptación, que se vería afectada por la menor interacción de los clientes con los trabajadores, cumpliendo las funciones de fidelización de cliente que siempre ha perseguido y que permite a los clientes distinguir un supermercado de otro a través de una experiencia inolvidable, haciendo resonar el *slogan Porque el Jumbo, es el Jumbo*.

## 7. Bibliografía

1. Andrade Schnettler, P., Cerda Díaz, M., & Lagos, C. (2010). Los pasos del elefante [recurso electrónico]: Una historia del imperio de Herr Paulmann. Santiago-Chile. Memoria periodista Universidad de Chile.
2. Bauman, Zygmunt 2010. Mundo Consumo. Ética del individuo en la aldea global. Barcelona, España. Editorial Paidós
3. Castro, N. (2017). La dictadura de los supermercados: Como los grandes distribuidores deciden lo que consumimos (A fondo (Akal Editor); 15).
4. Caviedes, S. (2015). Caracterización económica y política Grupo Paulmann. Perfiles de grupos empresariales chilenos. [en línea] Informe mensual de asesoría externa realizado por Fundación Nodo XXI al Diputado Gabriel Boric Font. <<http://gabrielboric.cl/documentos/archivos/6-7%20PERFILES%20GRUPOS%20EMPRESARIALES.pdf>> [consulta 21, octubre, 2019]
5. Cencosud (2018) Reporte de sostenibilidad 2018 de supermercados [en línea] <<https://www.jumbosostenible.cl/wp-content/uploads/2019/07/reporte-sostenibilidad-2018-jumbosostenible.pdf>> [consulta, 16, septiembre, 2019]
6. Cencosud 2018 Memoria anual 2018 [en línea] <[http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc\\_financials/2018/annual/Memoria-Anual-Cencosud-31.12.2018.pdf](http://s2.q4cdn.com/740885614/files/doc_financials/2018/annual/Memoria-Anual-Cencosud-31.12.2018.pdf)> Consulta 18/12/2018.
7. CERET julio, 2018. Medición de calidad en servicio en la Industria supermercadista [en línea] Centro de Estudios del Retail. Ingeniería Industrial, Universidad de Chile <<http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2018/09/estudio-medicio%CC%8In-calidad-supermercados-2018.pdf>> consultado 15, octubre, 2019
8. CERET octubre, 2016. Medición de calidad en servicio en la Industria del retail supermercados [en línea] Centro de Estudios del Retail. Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. <[http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2016/12/CalidadServicioSupermercadosOctubre16\\_General\\_Lite-SE.pdf](http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2016/12/CalidadServicioSupermercadosOctubre16_General_Lite-SE.pdf)> consultado 15, octubre, 2019
9. Chile, Dirección del Trabajo 2019. Código del Trabajo
10. Chile. Secretaría de Comunicación y Cultura. (2008). Chile sueña el bicentenario: Presidenta Bachelet y ex presidentes Aylwin, Frei y Lagos plantean los desafíos y anhelos del país. (1a. ed., Comunicación y democracia). Santiago de Chile: Secretaría de Comunicaciones Palacio de la Moneda.
11. Dirección del Trabajo 26 de mayo, 2005. Corte Suprema falla a favor de trabajadores de mall [en línea] <<https://www.dt.gob.cl/portal/1627/w3-article-84534.html>> consultado 16/12/2019.
12. Fazio, Hugo 2016. Los mecanismos fraudulentos de hacer fortuna. Mapa de la extrema riqueza 2015 Santiago de Chile. Editorial LOM
13. Fazio Vengoa, H. (2010). La historia del tiempo presente: Historiografía, problemas y métodos. Bogotá, Colombia. Ediciones Uniandes. (Colección Ciclo básico).

14. Fundación SOL. (2015) Reforma laboral: ¿pone fin a al plan laboral de la dictadura o lo consolida? [en línea] <<http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2015/03/Fundaci%C3%B3n-SOL-2015-Cuadernillo-Reforma-Laboral.pdf>> [Consultado 18/12/2019]
15. Jumbo.cl. Locales Jumbo por región y comuna en Chile [en línea] <<https://www.jumbo.cl/institucional/locales-jumbo>> [consulta 13, septiembre, 2019]
16. Moulian, T. (2002). Chile actual: Anatomía de un mito (3a. ed., Colección escafandra). Santiago de Chile: LOM Ediciones.
17. Simone, R. (2015). Metamall: Espacio urbano y consumo en la ciudad neoliberal chilena. Santiago de Chile, RIL editores (Colección Estudios urbanos UC)

## 8. Entrevistas

- **Consuelo** [05 de septiembre, 2019. Realizada en Espacio Urbano, Puente Alto, Santiago]
- **Raúl** [11 de septiembre, 2019, entrevista realizada en su casa, Puente Alto, Santiago]
- **Rigoberto** [08 de julio, 2019, realizada en restaurant Fuente Cle, Las Condes, Santiago]
- **Verónica** [18 de julio, 2019, realizada en La Maldá Cafetería, Las Condes Santiago]
- **Victoria** [11 de julio, 2019. Entrevista realizada en su casa, Puente Alto, Santiago]

## 9. Material Audiovisual

- Cultura & Talento 2017. [video en línea] Bienvenidos a Cencosud <<https://youtu.be/aFfl2rwOOko>> consultado 15/12/2019
- Perini Cencosud 2012. [video en línea] Vídeo institucional Cencosud 2012 <<https://www.youtube.com/watch?v=5IJJx8pOA5E>> consultado 15/12/2019

## 10. Anexos

### 1- Multas y denuncias por prácticas antisindicales Cencosud y Jumbo

<b>Razón social o nombre de fantasía</b>	<b>Juzgado</b>	<b>Fecha Sentencia/ Ejecutoria a cúmplase</b>	<b>Monto multa</b>	<b>Hecho sancionado</b>
Easy S.A.	2° JTL de Valparaíso	23.09.05 27.11.2006	20 UTM	Desincentivar la formación de un sindicato e impedir la participación de socios o dirigentes.
Montecarlo Administradora S.A./ Santa Isabel	1° JLT	29.11.2007	150 UTM	Despido ilegal de dirigente sindical
Montecarlo Administradora S.A./ Santa Isabel	1° JLT de Santiago	11.02.2008	100 UTM	Reemplazo ilegal de trabajadores en huelga.

<b>Cencosud Supermercados S.A./ Supermercados Santa Isabel</b>	<b>5° JLT de Santiago</b>	<b>20.05.2009</b>	<b>50 UTM</b>	<b>Prácticas desleales en proceso de negociación colectiva.</b>
<b>EASY S.A</b>	<b>JLT Valparaíso</b>	<b>27.09.2010</b>	<b>60 UTM</b>	<b>Ofrecer/otorgar beneficios que desestimulen la afiliación sindical.</b>
<b>Paris Administradora norte LTDA/ Paris LTDA.</b>	<b>2° JLT Valparaíso</b>	<b>28.11.2011</b>	<b>90 UTM</b>	<b>Conductas lesivas libertad sindical</b>
<b>Paris Administradora norte LTDA</b>	<b>JLT Valparaíso</b>	<b>24.09.2012</b>	<b>50 UTM</b>	<b>No otorgar trabajo convenido a dirigente sindical</b>
<b>Santa Isabel Administradora Norte LTDA</b>	<b>JLT Antofagasta</b>	<b>20.11.2012</b>	<b>100 UTM</b>	<b>Prácticas antisindicales contempladas en la letra A) del artículo 289 y en la letra A) del artículo 291 del Código del Trabajo, ya que los permisos sindicales son considerados como días no trabajados por el empleador para efectos de devengar el pago del bono presentismo contraviniendo lo dispuesto en el Artículo 249, inciso cuarto del Código del Trabajo, ya que los antecedentes se infiere, que de percibido el bono presentismo, amén de haber obrado la denunciada discriminatoriamente en razón de la sindicación de los trabajadores Luis Trigo Taborga, Fabiola</b>

				<b>San Toro y Pamela Oyarce</b>
<b>Jumbo Administradora Norte S.A</b>	<b>JLT Antofagasta</b>	<b>28.11.2014</b>	<b>S/M</b>	<b>No descontar 75% cuota sindical</b>
<b>Jumbo Administradora Norte S.A</b>	<b>JLT Antofagasta</b>	<b>21.04.2015</b>	<b>130UTM</b>	<b>Reemplazo ilegal de trabajadores en huelga</b>
<b>Paris Administradora Norte LTDA</b>	<b>2° JL Quilpué</b>	<b>05.02.2016</b>	<b>10 UTM</b>	<b>Vulneración derecho a la libertad y autonomía sindical</b>

Tabla de elaboración propia

A esto se suman más denuncias como la de este año realizada por el Sindicato Interempresa de Trabajadores de la Industria Subcontratada del Comercio SITIC por deficientes condiciones de trabajo en el local El Llano ubicado en la comuna de San Miguel.





<<http://subcontratadosdelretailchile.blogspot.com/2019/07/supermercado-jumbo-el-llanotendra-que.html>> 10/07/2019. Consultado 17/12/2019





### 3-Insumo entregado para capacitaciones sobre atención al cliente

<p><b>Para el Centro de Atención al Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recordar al CLIENTE debe tratárselo siempre de usted, aunque él no proceda de la misma manera.</li> <li>Recibir al Cliente, saludarlo mirándolo a los ojos: <i>Buenos Días/Tardes, en qué le puedo ayudar?</i></li> <li>Escuchar la Consulta del Cliente sin interrumpirlo, aunque suene irreverente, e identificar su necesidad.</li> <li>Evitar una respuesta negativa del tipo: <i>No sé / no tenemos / no hay.</i></li> <li>Ante sentimientos de enojo del Cliente mantener en todo momento el trato cordial. Los ángeles se calmarán cuando se muestre comprensión por lo que le sucede al Cliente.</li> <li>No enviar al Cliente hacia el interior del local sin una orientación precisa.</li> <li>Informar al Gerente del local o Administrador de turno ante un reclamo de difícil solución.</li> <li>Despedirse del Cliente agradeciéndole su visita: <i>Muchas gracias por su visita, esperamos verlo pronto en Jumbo!</i></li> </ul>	<p><b>CRITERIOS de Servicio</b> al Cliente es la Filosofía de Nuestra Empresa</p> <p><b>Criterios de Servicio:</b> prioridades operacionales que permitan asegurar la entrega constante del propósito de servicio, es la manera en que queremos que nuestros clientes disfruten nuestro servicio.</p> <p><b>Al tomar decisiones siempre ten presente nuestros criterios de servicio:</b></p> <p><i>Seguro</i> <i>Impecable</i> <i>Amable</i></p> 	<p><b>La Buena Atención...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestros Clientes merecen ser tratados con respeto y amabilidad.</li> <li>Porque hay Clientes, nosotros existimos, los Clientes son nuestro activo más importante.</li> <li>Porque cuando el Cliente tiene un problema de servicio lo comenta hasta con 20 personas.</li> <li>Porque si la queja de un Cliente se resuelve de manera satisfactoria hasta un 70% volverá a comprar. Y si además se resuelve con prontitud, hasta un 95% seguirá siendo CLIENTE.</li> <li>Porque los Clientes cuyas quejas se resolvieron de forma satisfactoria, comentarán con hasta 5 personas el trato positivo que recibieron.</li> </ul> <p><b>Beneficio Recíproco Las Buenas Atenciones al Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor concentración de ventas.</li> <li>Aumento de ventas suplementarias de productos y servicios.</li> </ul>	<p><b>Conservar Siempre en el Buzón</b></p>  <p><b>Reglas Doradas para la Atención al Cliente</b></p>
--	--	--	--

<p><b>PROPOSITO de Servicio</b></p>  <p><b>Nuestro Propósito es Servir</b></p> <p>Nosotros mejoramos la calidad de vida de nuestros clientes y sus familias, brindándoles una experiencia de compra de excelencia y entregando las mejores soluciones en alimentos y productos para el hogar de Chile.</p> 	<p><b>Para el Personal de Informaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recordar al CLIENTE debe tratárselo siempre de usted, aunque él no proceda de la misma manera.</li> <li>Al Atender la llamada, Saludar: <i>Jumbo "o" Buenos Días/Tardes, mi nombre es "x" ¿en qué le puedo ayudar?</i></li> <li>Escuchar la Consulta del Cliente sin interrumpirlo, aunque suene irreverente.</li> <li>Evitar dar una respuesta negativa del tipo: <i>No sé / no tenemos / no hay.</i> Si la pregunta del Cliente conduce a esa respuesta, propóngale una alternativa, aclarando que se trata de tal.</li> <li>Evitar de todas maneras que el cliente espere. Al derivar el llamado, asegúrese que atenderá la persona indicada e informada. Evitar en todos los casos, que el Cliente deba repetir su mensaje.</li> <li>No oponerse ni discutir con el Cliente en ningún caso. Ante su enojo, no asumir una actitud de defensa a la empresa, sino mostrar comprensión hacia su reclamo.</li> <li>No prometer cosas que no se pueden cumplir. <i>Muchas gracias por su llamado, esperamos verlo pronto en Jumbo.</i></li> </ul>	<p><b>Para el Personal de Cajas</b></p>   <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestros Clientes merecen ser tratados con respeto y amabilidad.</li> <li>Guardar una postura erguida y atenta a la llegada del Cliente.</li> <li>Recibir al Cliente, saludarlo mirando a los ojos: <i>Buenos días/tardes.</i></li> <li>Preguntar por la forma de pago que va a utilizar.</li> <li>Mostrar Empatía: ser cortés y servicial con el Cliente.</li> <li>Solicite la tarjeta Jumbo Más.</li> <li>Despedirse del Cliente agradeciéndole su visita: <i>Muchas Gracias por su visita. Será un placer volver a verlo pronto en Jumbo.</i> (sólo si ha pagado con tarjeta podrá incorporar el nombre del cliente al saludo).</li> </ul> <p><i>En todos los casos, es importante mirar al Cliente</i></p>	<p><b>Para el Personal de Sala de Ventas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestros Clientes merecen ser tratados con respeto y amabilidad.</li> <li>Recordar al Cliente debe tratárselo siempre de Usted, aunque él no proceda de la misma manera.</li> <li>Recibir al Cliente, saludarlo mirándolo a los ojos: <i>Buenos días/tardes, en qué puedo ayudarle?</i></li> <li>Interrumpir lo que se está haciendo y prestar atención al Cliente.</li> <li>Escuchar atentamente la consulta del Cliente e identificar su necesidad.</li> <li>En el caso de requerir un producto, acompañarlo hasta el mismo o darle una referencia clara de su ubicación.</li> <li>Evitar una respuesta negativa del tipo: <i>No sé / no tenemos / no hay.</i> Si la pregunta del Cliente conduce a esa respuesta, proponer otros productos y/o opciones como alternativa.</li> <li>Si el Cliente no acepta productos alternativos y está de acuerdo en que se le informe cuando se tenga disponible, guardar el nombre y el número de teléfono para avisarle posteriormente.</li> <li>Despedir al Cliente agradeciéndole su visita: <i>Muchas gracias por su visita, esperamos verlo pronto en Jumbo.</i></li> </ul>
--	--	--	---