



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Universidad Nacional  
**ARTURO JAURETCHE**

## Publicaciones Científicas

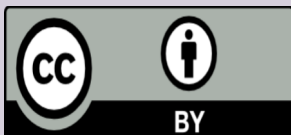
Gabriela Pontoni y Sonia Filipetto

# Relaciones laborales en la encrucijada: desafíos de regulación en los servicios logísticos de Amazon y MercadoLibre

2024

*Revista: Cuadernos de Relaciones Laborales*

*vol. 42, núm. 1: pp. 175-193*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.

Atribución 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Pontoni, G. y Filipetto, S. (2024). Relaciones laborales en la encrucijada: desafíos de regulación en los servicios logísticos de Amazon y MercadoLibre. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 42(1). 175-193.


<https://dx.doi.org/10.5209/crla.84620>

Este documento es resultado del financiamiento otorgado por el Estado Nacional, por lo tanto, queda sujeto al cumplimiento de la Ley N° 26.899

Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación. Universidad, Cultura y Territorio 2021. Argentina. Fortalecimiento de trayectos formativos para la educación y el trabajo. Experiencias de articulación con actores de la economía popular y social de Florencio Varela.

## Relaciones laborales en la encrucijada: desafíos de regulación en los servicios logísticos de Amazon y MercadoLibre

**Gabriela Pontoni**

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Universidad Nacional Arturo Jauretche, Instituto de Ciencias Sociales y Administración ✉ 

**Sonia Filipetto**

Universidad Nacional de General Sarmiento ✉ 

<https://dx.doi.org/10.5209/crla.84620>

Recibido: 10 de noviembre de 2022/ Aceptado: 30 de mayo de 2023

**ES Resumen:** El comercio electrónico se aceleró durante la pandemia. A medida que más consumidores compraban en línea, empresas como Amazon y MercadoLibre se transformaron en líderes mundiales. Este proceso convirtió a la actividad logística en un pilar fundamental para el desarrollo de su negocio y la gestión de sus relaciones laborales ha sido objeto de debate. Este artículo estudia esa dinámica en perspectiva comparada. Se analiza el papel de los modelos de regulación de las condiciones laborales y posibilidades de organización colectiva de los trabajadores de la actividad logística de Amazon (en Alemania y EE.UU.) y de MercadoLibre (en Argentina). Los resultados indican que la dinámica de las relaciones laborales de estas compañías responde tanto a las particularidades del modelo de regulación vigente en cada país, como a las posibilidades de organización y correlación de fuerzas de los actores intervinientes.

**Palabras claves:** Amazon, Alemania, EE.UU., MercadoLibre, Argentina, Logística.

## ENG Industrial Relations at the Crossroads: Regulatory Challenges at Amazon and MercadoLibre's Logistics Services

**Abstract:** E-commerce retail sales accelerated during the pandemic as more consumers shopped online. Companies such as Amazon and MercadoLibre have become global leaders. In this context, logistics activity became a fundamental pillar for the development of its business models and its labour relations have been under deep discussion. The objective of the article is to explore in comparative perspective, labour relations through the role of trade unions, collective bargaining, wages and benefits for workers in the logistics activity of Amazon and MercadoLibre. The article adopts the notion of "regulation model" as the presence of institutional characteristics that distinguish the normative order and labour institutions between countries, although the scope of the concept may be supranational. In particular, the cases of Germany, the United States, and Argentina are analyzed. The results show that labour relation's dynamics of these companies responds to the particularities of the current regulation model in each country, as well as to the possibilities of organization and correlation of forces of the intervening actors.

**Keywords:** Amazon, Germany, United States, MercadoLibre, Argentina, Logística.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Modelos de regulación laboral: conceptos y dimensiones analíticas. 3. Metodología. 4. Resultados y análisis de los principales hallazgos. 5. Reflexiones finales. 6. Bibliografía.

**Cómo citar:** Pontoni, G. y Filipetto, S. (2024). Relaciones laborales en la encrucijada: desafíos de regulación en los servicios logísticos de Amazon y MercadoLibre. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 42(1). 175-193.

## 1. Introducción

La pandemia del COVID19 aceleró el comercio electrónico a escala global, incrementando significativamente el volumen de empleo y las ganancias de las empresas del sector. En occidente, compañías como Amazon y MercadoLibre (en adelante, MeLi) se convirtieron en representantes concretos de tales hechos, ya sea por el liderazgo del primero en Estados Unidos (EE.UU.) y Europa, como del segundo en América Latina.

Para concretar las operaciones de compra y venta en línea, la incursión en la actividad logística se convirtió en un pilar fundamental para el desarrollo de sus modelos de negocios. Amazon, además de ser actualmente la compañía de comercio electrónico más grande del mundo, es el proveedor logístico de más rápido crecimiento, transformándose en un participante clave de la “*revolución logística*”, tomando prestadas y mejorando innovaciones desarrolladas por Wal-Mart, al punto que se habla de la “*amazonización de la logística*” (Alimahomed-Wilson, Allison y Reese, 2020). En MeLi, la dimensión logística también es clave. La empresa invirtió en la distribución y creación de redes y desarrolló soluciones logísticas para complementar los servicios del correo nacional (Gurumurthy, et al., 2019).

En este escenario, la dinámica de las relaciones laborales (RRL) en el segmento de servicios logísticos vinculado a las empresas de *e-commerce* no es ajena a los desafíos que se observan en otras plataformas de servicios respecto a los procesos de organización colectiva. En este sentido, los análisis más recientes sobre la dinámica de las RRL en diversos *fulfillment centers* (en adelante, FC)<sup>1</sup> de Amazon, tanto en Europa (Boewe y Schulten, 2017; Cattero y D’Onofrio, 2018; Vgontzas, 2020; Döerflinger, Pulignano y Vallas, 2021; Pulignano, Thompson y Döerflinger, 2022; Barnes y Ali, 2022; Vallas, Johnston y Mommadova, 2022; Hassel y Sieker 2022) como en EE.UU. (Struna y Reese, 2020; Wich, 2022; Milkman, 2022; Hans-Christian, 2022; Hassel y Sieker 2022), dan cuenta de la heterogeneidad (y creatividad) de la organización y acción colectiva de los trabajadores en el Norte global, en respuesta a las estrategias empresariales de gestión y diseño del proceso de trabajo interno, como de la externalización del transporte y distribución de productos. En contraste, en parte del Sur global, los estudios sobre lo que sucede en ese segmento de negocios de MeLi es incipiente (Filipetto y Pontoni, 2020; Atzeni y Kenny, 2022), situación que alentó el desarrollo de esta investigación.

Considerando estas premisas, el objetivo del artículo es indagar e interpretar en perspectiva comparada, las tensiones y los desafíos que plantean las prácticas de gestión de las RRL implementadas en el segmento de servicios logísticos de Amazon (en EE.UU. y Alemania) y de MeLi (en Argentina) para el desarrollo de los modelos de regulación laboral de alcance nacional, así como las posibilidades y/o limitaciones de organización de los actores involucrados en estos procesos.

---

<sup>1</sup> Los *fulfillment centers* o *centros de cumplimiento* (en español) son espacios en los que se realiza el almacenamiento, el empaque y el envío del producto de las empresas que confían (descentralizan) esos procesos en un tercero (*party logistics* –PL– o proveedor logístico, en español), que además se ocupa de enviarlo directamente al comprador. Usualmente un FC concentra productos de un website para desde allí recoger y empaquetar individualmente los envíos. Así, los FC se convierten en parte nodal en la búsqueda de eficiencia y rapidez a la hora de planificar la cadena de suministro de una compañía (Belfer, 2020).

Con tal fin, el artículo se organiza del siguiente modo: primero, se presentan los principales ejes conceptuales utilizados para analizar los casos seleccionados; luego, se describe la metodología de la investigación para posteriormente mostrar los resultados. Finalmente, se plantean las conclusiones del estudio.

## 2. Modelos de regulación laboral: conceptos y dimensiones analíticas

Se retoma la noción de *modelos de regulación* de la propuesta teórica-metodológica de Bensusán Areous (2000), trabajo en el que la autora recupera las propuestas analíticas de Offe (1990), Pizzorno (1978), Schmitter (1992), Adams (1995), Middlebrook, (1995) y Anderson (1992). Sus estudios más recientes (Bensusán Areous, 2022; Bensusán y Cerdas-Sandí, 2021) analizan desde esta perspectiva la dinámica actual de las RRLL, considerando los desafíos que impone el proceso de acumulación capitalista vigente.

Bajo estas premisas, un “*modelo de regulación*” implica la presencia de características institucionales particulares que distinguen el ordenamiento normativo e instituciones laborales entre países, aunque el alcance del concepto puede ser supranacional. Para analizar los modelos de regulación de las RRLL en Alemania, EE.UU., México, Brasil y Argentina, Bensusán Areous (2000) toma como criterios de clasificación el grado de protección que el modelo ofrece a los trabajadores (tornándose flexibles o rígidos); los límites de la intervención estatal en la relación trabajo-capital (liberal o estatista/intervencionista); la disponibilidad de mecanismos que interpelan los intereses de los trabajadores en las toma de decisiones de las empresas (los cuales habilitan espacios para entablar relaciones cooperativas o confrontativas); la articulación entre competitividad de la economía y la equidad en la distribución del ingreso (incluyente o excluyente); la forma que adopta el vínculo entre Estado y sindicatos (corporativa –social o estatal–, o plural).

Considerando las combinaciones que podrían adoptar aquellos criterios, las alternativas de mayor contraste arrojan, por un lado, modelos con baja protección legal e intervención estatal, que en articulación con un esquema plural de representación colectiva delinean un modelo liberal-pluralista; por el otro, modelos de alta protección legal e intervención estatal, en combinación con relaciones corporativas de corte estatal/subordinado entre sindicatos y Estado, mostrarían un modelo proteccionista-corporativo-estatista. Adicionalmente, si se identificaran mecanismos que habilitaran la posibilidad de los trabajadores de mostrar sus preocupaciones y participar de las decisiones internas de las compañías, como también incluirlos en los beneficios de su desarrollo mediante comités de empresas, los modelos adoptarían rasgos cooperativos e incluyentes.

Bensusán Areous (2000) sostiene que la presencia de distintos niveles de protección legal configura modelos con grados diversos de flexibilidad (o rigidez) de sus marcos regulatorios, cuya clasificación dependerá también de otros factores como la regulación de la contratación y despido de trabajadores, el uso de la fuerza de trabajo, etc. Así, por ejemplo, los modelos más flexibles suponen una mayor discrecionalidad para contratar y despedir, mientras que los más rígidos la limitan. Entre esos extremos, se encuentra la alternativa de poder establecer condiciones mediante negociaciones colectivas cuyo proceso dependerá, además, de las particularidades de los sindicatos en cada territorio y sus recursos de poder, sumado a las posibilidades de negociación individual de cada trabajador. Este aspecto no es menor si se considera a la negociación colectiva como una herramienta que permitiría amortiguar los efectos de la digitalización de los procesos de trabajo en la actualidad (Rocha Sánchez, 2022; Bensusán y Santos, 2021), considerando las posibilidades de construcción, fortalecimiento y/o revitalización de los recursos de poder sindical en este contexto particular (Martín y Martínez, 2022; Köhler, 2022; Arias, Diana y Haidar, 2021; Atzeni, 2021; Drahokoupil y Vandaele, 2021; Haidar, Diana y Arias, 2021; Haidar y Keune, 2021; Bensusán Areous, 2019; Visser, 2019, entre otros).

Históricamente, los modelos de regulación plantearon alcances diversos en lo que hace a la apertura de espacios de inclusión (o no) de la voz de los trabajadores en las decisiones de las empresas. Bensusán Areous (2000) sostiene que las diferencias entre modelos radican en el alcance de la protección legal, situación que si bien en las dos últimas décadas ha cambiado, aún

preservan sus rasgos centrales. Un ejemplo de esto es el análisis reciente de la autora sobre Argentina, Brasil, México, Chile y Uruguay (Bensusán Areous, 2022). En este estudio señala que la segmentación legal que implica en las economías latinoamericanas la cobertura desigual de la normativa que regula el trabajo típico respecto del atípico y/o informal, arroja que aún en presencia de modelos de regulación en apariencia más proteccionistas, la segmentación de los mercados de trabajo tienden a flexibilizar los vínculos laborales de una porción significativa del mercado laboral, ya sea mediante reformas legislativas o la negociación colectiva (Argentina, Brasil y Chile) o bien, por la vía de los hechos (México y Uruguay).

En esa clave, si bien el modelo de regulación argentino se ha caracterizado históricamente por configurar un esquema corporativo-estadista (Bensusán Areous, 2000), que implica mayores niveles de regulación e intervención estatal en la dinámica de las RRL formales, lo cierto es que estudios más recientes se refieren a este modelo como neocorporativo segmentado (Etchemendy y Collier, 2007), basándose en que la representación sindical se encuentra fragmentada entre trabajadores formales e informales, aún cuando las formas de representación de uno y otro segmento esté institucionalizada. Sumado a esto, también se han verificado procesos de negociación colectiva que muestran mecanismos de flexibilización negociada (Bulloni y Pontoni, 2019). Esto implica la participación de sindicatos tradicionales en instancias de negociación colectiva descentralizadas por empresa en las que se acuerdan formas más flexibles de contratación, de organización del trabajo y de configuración de la jornada laboral que contrastan con las condiciones más protegidas, negociadas en los convenios colectivos de trabajo (CCT) sectoriales (pautados en forma centralizada, con alcance de sus prerrogativas a todos los trabajadores de la actividad).

Por su parte, la Unión Europea también muestra modificaciones y diferencias de los modelos de regulación laboral entre sus países miembros, especialmente luego de la crisis de 2008 (Recio y Banylus, 2021). Más recientemente, Rocha Sánchez (2022) muestra la dinámica que han tomado los diversos espacios de diálogo social en la región para analizar su utilidad a la hora de gestionar los avances de los procesos de digitalización en el plano laboral. Su análisis traza diferencias significativas entre los modelos del Centro y Norte de Europa respecto de los del Sur y Este del continente: en el Sur, la articulación de los efectos de la crisis de 2008 y las reformas del ciclo de austeridad que le siguieron, configuraron modelos de RRL en los que prevalece la discrecionalidad empresarial para establecer las formas de contratación y despido, la organización del trabajo y la determinación de los salarios; mientras que al Este, se observa la continuidad de esquemas débiles para proteger a los trabajadores. Por su parte, en el Centro y Norte europeo los sistemas de relaciones industriales proporcionan mayor protección. En efecto, según Bensusán Areous (2000), estos sistemas responden a un modelo cooperativo-incluyente en el que prevalecen instituciones que alientan la inclusión de los trabajadores en los beneficios del desarrollo empresarial, mediante su participación en la toma de decisiones en los comités de empresa, donde se discuten y acuerdan condiciones laborales para cada lugar de trabajo. Estos procesos, característicos del modelo alemán, se articulan con negociaciones centralizadas sectorialmente que se traducen en RRL cooperativas.

En contraste, EE.UU. muestra un modelo de regulación identificado históricamente como liberal-excluyente. De hecho, Bensusán Areous (2000) califica de “raquítico” al paquete de prerrogativas que se establece en el marco de protección legal que brinda dicho modelo a los trabajadores. Estudios recientes convalidan esa caracterización, al mostrar que las regulaciones del trabajo se han inclinado cada vez más a favor de los empresarios y los intentos por morigerar esa tendencia no han mostrado mayores avances institucionales (Milkman, 2022). Por esto, según Milkman (2020), en Joyce, Stuart y Forde (2022), actualmente las formas de organización colectiva de relativo éxito en los EE.UU. muestran el resurgimiento de un activismo legal para responder a la precarización que atraviesa el empleo contemporáneo; por otro lado, en el horizonte se visualizan nuevas formas de organización colectiva, alentadas por el desarrollo de un sindicalismo minoritario que plantea el surgimiento de “*regímenes de microrrelaciones industriales*”, señalando un futuro plural de las RRL en EE.UU., dado el despliegue de un “*collage* de formas organizativas adaptado a una era polimorfa” (Fine, 2011:27).

En este escenario, probablemente los modelos viables de sindicalismo del siglo XXI dependen, en parte, de que los sindicatos (“desde arriba”) puedan articular métodos recuperados de tradiciones más antiguas junto con prácticas más innovadoras (aunque históricamente familiares); o bien, “desde abajo”, los trabajadores encuentren respuestas a las condiciones que hoy imponen las prácticas de gestión de las RRLL trazadas por los modelos de negocios impulsados por la economía de plataformas. Resta analizar el alcance y velocidad de estos procesos, así como su extensión al conjunto del movimiento sindical (Martín y Martínez, 2022; Joyce, Stuart y Forde, 2022).

Bajo estas premisas, en los siguientes apartados se muestran los resultados del proceso de investigación.

### 3. Metodología

Se desarrolló un estudio de casos en perspectiva comparada, maximizando la profundidad analítica que ofrece esta estrategia metodológica. Esto permitió dar cuenta del significado de las prácticas de los actores en contextos concretos e identificar diferencias y matices en sintonía con los aspectos centrales del objetivo trazado, buscando asimismo la validez de los resultados (Alonso, 1998; Hyman, 2001; Vasilachis, 2006; Marradi, Archenti y Piovani, 2007; Senén y Medwid, 2009).

La decisión de estudiar el segmento logístico de Amazon (EE.UU. y Alemania) y MeLi (Argentina) radica en la relevancia de estas compañías en cada territorio, pero especialmente por los desafíos que sus prácticas de gestión de las RRLL conllevan para el desarrollo de los modelos nacionales de regulación laboral.

El trabajo involucró la recolección y sistematización de fuentes secundarias para los tres países (como se detalla en el Cuadro Nro. 1). La escasez relativa de estudios previos sobre el caso MeLi-Argentina implicó desarrollar entrevistas que permitieran dar cuenta de un cúmulo de información equiparable a la disponible para Amazon (en Alemania y EE.UU.). La selección de entrevistados se configuró mediante una muestra intencional que buscó recuperar la perspectiva de los protagonistas del fenómeno estudiado. Esto permitió triangular los aspectos más significativos de los relatos recolectados en el campo, con las restantes fuentes revisadas (Vasilachis, 2006; Marradi, Archenti y Piovani, 2007). Cabe señalar que en todos los casos, para complementar los datos de los estudios sistematizados a continuación, se recopilieron notas de prensa y publicaciones en redes sociales (LinkedIn, Instagram, Twitter, Facebook) vinculadas al fenómeno analizado.

Tabla 1. Fuentes empleadas

País	Fuentes secundarias	Fuentes primarias
Estados Unidos	Boewe y Schulten (2017); Alimahomed-Wilson (2020); Moody (2020); Struna y Reese (2020); Wich (2022); Milkman (2022); Hans-Christian (2022); Hassel y Sieker (2022) y Transnational Social Strike Platform (TSSP).	No recopilado
Alemania	Boewe y Schulten (2017); Cattero y D’Onofrio (2018); Vgontzas (2020); Döerflinger; Hassel y Sieker (2022); Barnes y Ali (2021); Pulignano y Vallas (2021); Hans-Christian (2022); Pulignano, Thompson y Döerflinger (2022); Vallas, Johnston y Mommadova (2022) y Transnational Social Strike Platform (TSSP).	No recopilado

País	Fuentes secundarias	Fuentes primarias
Argentina	Filipetto y Pontoni (2020); Atzeni y Kenny (2022).	Entrevistas semiestructuradas a: 5 trabajadores del único FC de MeLi en Buenos Aires; 4 representantes sindicales (3 delegados y 1 dirigente gremial); 2 gerentes de operadores logísticos contratados por MeLi.

Fuente: elaboración propia

#### 4. Resultados y análisis de los principales hallazgos

Este apartado muestra la sistematización de la información recabada, recuperando los rasgos centrales de cada empresa y del modelo de regulación de los países estudiados, así como la situación de los trabajadores, para mostrar: 1) la singularidad de cada modelo de regulación, 2) las formas de organización colectiva, 3) y los mecanismos de acción predominantes.

Amazon, fundada en 1994 en Washington, EE.UU., nació como plataforma *e-commerce* y creció velozmente en la prestación de servicios logísticos, pero también se expandió al mercado *on demand* ofreciendo servicios para el hogar a través de su asociada TaskRabbit. Otra de sus operaciones es Amazon Mechanical Turk, website de *crowdsourcing* operado bajo Amazon Web Services (un servicio con base en la nube), mediante el cual las empresas pueden contratar trabajadores para realizar tareas de forma remota (Srnicek, 2018).

En 1998 desembarcó en Europa, abriendo su primer centro logístico en Gran Bretaña. Un año después instaló el primer FC en Alemania. En Francia, se instala en el 2000 a las afueras de París. Este proceso se extendió posteriormente hacia Italia (Piacenza) y España (San Fernando de Henares, al norte de Madrid). En 2014, se abrieron los tres primeros FC polacos, buscando sortear las huelgas en Alemania, y como estrategia de amenaza (relativamente abierta) para alertar a los alemanes de una tentativa reubicación de los empleos en Polonia (Boewe y Schulten, 2017). En esa clave, luego se sumó un FC en República Checa. Así, Amazon localizó cuatro FC en territorios limítrofes con Alemania, los cuales casi exclusivamente proveen el mercado alemán (Cattero y D'Onofrio, 2018). En Latinoamérica, cuenta con instalaciones en México y Brasil, como también centros de llamadas y oficinas corporativas en Colombia. Desde 2019, mantiene operativos unos 175 centros logísticos de alto nivel en todo el planeta (Logística y distribución de Amazon, 2019).

Por su parte, MeLi, fundada en 1999 en Argentina, plantea una dinámica similar, posicionándose como una plataforma *e-commerce* relevante en Latinoamérica, con operaciones en más de 15 países, aunque sus principales mercados son Argentina, Brasil y México. Su *marketplace* permite comprar y vender en buena parte de la región, gracias a sus servicios complementarios de envíos y financieros<sup>2</sup>. Así logró incursionar en casi todas las plazas, y si bien en Brasil y México compite con Amazon, en Argentina mantiene exclusividad, pues en términos relativos, el mercado local sigue siendo reducido, sumado a que los servicios de última milla son poco eficientes<sup>3</sup>, aspectos que desalientan el ingreso de Amazon al país.

Ahora bien, en ambas compañías los procesos de trabajo en los FC muestran una extensa *digitalización* –que implica la posibilidad técnica de convertir sonidos, imágenes, datos e información en códigos–, aunque una mínima *automatización* –esto conlleva la eliminación del factor humano en los procesos productivos (Míguez, 2020). En los FC, la tendencia mencionada implicó mayor explotación y control de la fuerza de trabajo (Cattero y D'Onofrio, 2018; Atzeni y Kenny, 2022). Se evidencia

<sup>2</sup> Para un análisis en profundidad sobre la interconexión de la empresa en sus múltiples rubros consultar Filipetto y Harracá (2022).

<sup>3</sup> La “última milla” alude al último tramo del circuito de entregas, no mayor a 15 kilómetros (Pulla, 2020).

además una fragmentación organizativa y espacial, característica de los paradigmas del trabajo en plataforma (Niebler, Altenried y Macannuco, 2020), que desalienta la organización colectiva.

Fuentes consultadas indican que el proceso logístico de ambas compañías presenta un funcionamiento similar: desde el lugar de partida un paquete se envía al Centro de Clasificación donde puede ser recogido por un servicio postal o compañías de entrega privadas (FedEx o Correo Argentino, entre otras). Pero algunos paquetes se envían a otro almacén, previo a su despacho a un Centro de Entrega. Aquí se preparan los paquetes para distribuirlos mediante: 1) su propia flota de furgonetas destinadas a entregas privadas (en el caso de Amazon); 2) contratistas privados; o 3) chóferes particulares que con sus vehículos operan vía aplicación (una suerte de Uber para Amazon, o MeLi) denominada *Amazon Flex*<sup>4</sup> o *Mercado Flex*<sup>5</sup>. Este sistema solo está disponible en Amazon EE.UU. y MeLi Argentina, mientras que en Alemania, Amazon suspendió la aplicación en junio 2022, argumentando que están “construyendo una red de entrega más nueva y formal que utiliza pequeñas empresas emergentes en deuda con Amazon, denominadas *delivery service partner*” (Amazon to End Flex delivery service in Germany, 2022).

Amazon Flex se presenta como un modelo de entrega de *crowdsourcing* y opera para entregas de última milla, en áreas densamente pobladas (Hassel y Sieker, 2022). Técnicamente sus conductores no son empleados de Amazon y trabajan en turnos reducidos, de 1 a 4 horas diarias. Así, la compañía se desliga de las responsabilidades legales que pudieran surgir de la contratación de personal, a la vez que estos vínculos contractuales más inestables intentan desalentar la organización colectiva (Transnational Social Strike Platform (TSSP), 2019).

Por su parte, MeLi Argentina, inspirándose en la estrategia de Amazon, pero también combinando prácticas ya instaladas en el sector logístico local, incorporó esa modalidad de reparto en 2018, buscando que conductores independientes recojan y entreguen paquetes vía MercadoFlex, servicio destinado a vendedores que deseen realizar entregas en su vehículo particular, o bien mediante servicios de mensajería externos que ofrecen esas prestaciones.

Considerando aquellos procesos, los datos recopilados indican que el modelo de regulación liberal-excluyente vigente en los EE.UU. (Bensusán Areous, 2000; Milkman, 2022), facilita y alienta las prácticas de Amazon, que busca mayor libertad y flexibilidad para establecer las condiciones laborales de sus 253 FC y 467 estaciones de entrega localizadas en el país, mientras que la red logística continúa creciendo (Hans-Christian, 2022). Esas prácticas flexibles han encontrado, no obstante, algunas experiencias de organización con resultados positivos—como la de Staten Island, Nueva York— y otras que dan cuenta de iniciativas que buscan amortiguar los efectos del avance de la gestión flexible que promueve el modelo Amazon —como el caso de Bessemer, Alabama— (Alimahomed-Wilson, Allison y Reese, 2020; Wich, 2022; Milkman, 2022). Cabe señalar que la presencia y capacidad de movilización sindical deben construirse en cada almacén, a fin de lograr la representación efectiva de los trabajadores. Por esto, los logros que se obtengan en un lugar no equilibran los resultados de otro (Cattero y D’Onofrio, 2018).

Por esto, Amazon apunta a fragmentar el colectivo de trabajadores precarizando sus condiciones laborales. Por ejemplo, en los FC contrata trabajadores a tiempo completo, mientras que en los Centros de Entrega y los de Clasificación, a tiempo parcial. Dadas las particularidades del modelo de regulación laboral estadounidense, éstos últimos no perciben prestaciones de un seguro de salud porque no es legalmente requerido. Si bien existe la posibilidad de asumir turnos adicionales para lograr alcanzar ese tipo de beneficios, lo cierto es que cuando un trabajador intenta hacerlo, la empresa bloquea esta alternativa para evitar la exigencia legal y el costo que implicaría abonar dicho seguro (TSSP, 2019).

A esas prácticas se suma la estrategia de tercerización de buena parte de las entregas, canalizadas mediante la contratación del *Servicio Postal nacional*, las compañías de servicios de

---

<sup>4</sup> Amazon Flex: Qué es y cómo funciona. Recuperado de: <https://empleotips.com/amazon-flex-que-es-y-como-funciona/>.

<sup>5</sup> Mercado Envíos Flex: te revelamos todo lo necesario para implementarlo. Recuperado de: [https://blog.rapiboy.com/mercado-libre/integrar-mercado-envios-flex-secretos/#Que\\_es\\_Mercado\\_Envios\\_Flex](https://blog.rapiboy.com/mercado-libre/integrar-mercado-envios-flex-secretos/#Que_es_Mercado_Envios_Flex)

mensajería, envío y entregas rápidas de paquetes<sup>6</sup>, y el sistema *Amazon Prime* que se combina con la contratación externa de conductores vía *Amazon Flex*. Los socios-conductores de *Amazon Prime* participan del “*Delivery Service Partner*” (DSP), sistema integrado por pequeñas empresas “independientes”, subcontratadas, compuestas por flotas de 20 a 40 furgonetas. Según Alimahomed-Wilson, Allison y Reese (2020) la limitación de las flotas a 40 furgonetas busca desalentar iniciativas de sindicalización que limitarían la flexibilidad (y el poder) de Amazon para establecer unilateralmente el precio de cada entrega.<sup>7</sup>

Las prácticas de subcontratación que incorporó Amazon al mercado de servicios de mensajería, envío y entregas rápidas de paquetes llevaron a la continuidad (y profundización) de procesos de subcontratación que ya operaban en el sector postal. Hasta la década de 1980 el sector generaba relaciones de empleo más estables, pero en 1985 FedEx sumó un esquema basado en la incorporación de contratistas independientes para la distribución de paquetes (FedEx Ground). Así, logró liberarse de las obligaciones que surgen de una relación de empleo tradicional (compensaciones laborales o contribuciones de seguro por desempleo). Con críticas considerables y fuertes litigios, estos mecanismos se extendieron a USPS y UPS, aumentando la incorporación de subcontratistas independientes (Weil, 2019, en Hassel y Sieker, 2022).

Aún bajo estas condiciones, algunas estimaciones indican que Amazon emplea a unos 270.000 trabajadores para su operación logística en EE.UU. (Lee y Nilsson, 2020, en Hassel y Sieker, 2022). Es difícil determinar la distribución de ese número entre quienes trabajan en los almacenes y quienes realizan entregas en la última milla, dada la reserva de información de la compañía (Hassel y Sieker, 2022).

Algunos estudios (TSSP, 2019) indican que la estrategia de contratación de Amazon se vincula a las características sociodemográficas de los territorios donde se ubican sus instalaciones. La evidencia muestra una preferencia a localizarse en lugares con poblaciones de bajos recursos, mano de obra migrante, niveles de pobreza y desempleo altos, condiciones que favorecen la explotación de la mano de obra local, pues quienes tienen más probabilidades de caer en la pobreza o perder su vivienda, probablemente acepten las condiciones de sobreexplotación que impone la compañía (Wich, 2022). Es por esto por lo que se reclutan trabajadores de bajos recursos e inmigrantes para desarrollar tareas operativas, mientras que para las de supervisión se contratan militares. Entonces, apelando al temor a perder sus trabajos, se busca disciplinar las posibles iniciativas que contradigan las prácticas autoritarias y de baja preocupación por las condiciones laborales de los trabajadores (TSSP, 2019).

Sin embargo, como se anticipó, los trabajadores de algunos almacenes iniciaron campañas de sindicalización. Resultan emblemáticas las tres elecciones celebradas recientemente en dos almacenes de Amazon, localizadas en Bessemer, Alabama, y en Staten Island, Nueva York. Allí, los trabajadores y sus representantes trazaron estrategias que evidencian las particularidades del modelo de regulación liberal-excluyente y la creatividad de los trabajadores para sortear los obstáculos que impone.

---

<sup>6</sup> El mercado de entregas en los EE.UU. estaba dominado por el Servicio Postal de los EE.UU. (*United States Postal Service*, USPS). Área independiente de la rama ejecutiva del gobierno, que guardaba el monopolio de prestación de servicios postales, situación que se modificó tras la liberalización del sector. En ese contexto, empresas como FedEx fueron ganando terreno en el mercado de servicios de mensajería, envío y entregas rápidas de paquetes (*courier, express and parcel market*, CEP). USPS junto a *United Parcel Service* (UPS) y FedEx se convirtieron en proveedoras de logística para terceros, abarcando la mayor parte del mercado. Cada una de ellas registra ingresos cercanos a los USD 70 mil millones (Statista, 2019, en Hassel y Sieker, 2022).

<sup>7</sup> Para tener una noción respecto al volumen de paquetes que moviliza la compañía, se destaca que la red de entregas diseñada por Amazon superó al Servicio Postal de los EE.UU. (Alimahomed-Wilson, Allison y Reese, 2020). En 2019, tras 7 años de expansión de sus operaciones, Amazon movilizó anualmente, 2.5 mil millones de paquetes. Entre 2016 y 2019, las entregas de última milla pasaron del 8% al 46%, y de mantenerse este ritmo, se espera que para 2022 supere holgadamente a sus competidores (Cosgrove, 2019, en Hassel y Sieker, 2022).

En una síntesis apretada, se destaca que en Bessemer el proceso de sindicalización lo lideró “desde arriba” la *Retail, Wholesale and Department Store Union* (RWDSU). En 2021 la compañía superó su primera elección sindical, por un abrumador margen, victoria que despertó objeciones electorales provocando que la *National Labor Relations Board* (NLRB) ordenara una segunda elección. Ésta se llevó a cabo en marzo 2022, y Amazon volvió a ganar pero con un margen menor: 993 votos en contra, 875 a favor, y 416 impugnados, los que al momento de escribir este artículo aún no habían sido procesados, por lo que es posible (aunque poco probable) que Amazon pierda las elecciones luego del procesamiento de los votos impugnados (Milkman, 2022; Wich, 2022).

Según Wich (2022), la RWDSU apelará estos resultados ante la NLRB, presentando 22 alegatos que evidencian acciones ilegales de la empresa durante el proceso. Esto justificaría la anulación de la segunda elección y abriría la puerta para ordenar una tercera. El sindicato denuncia que la empresa “creó una atmósfera de confusión, coerción y/o temor a represalias, por lo tanto, interfirió con la libertad de elección de los empleados”.

En cambio, en Staten Island, “desde la base”, los trabajadores crearon “*Amazon Labor Union*” (ALU), organización colectiva independiente que a fines de marzo 2022 logró ganar la primera elección, habilitando la posibilidad de contar con representación efectiva en el almacén. Amazon objetó la elección manifestando que el sindicato amenazó a los votantes entorpeciendo el proceso. Aunque no se ha determinado el resultado de estas objeciones, los desafíos de Amazon son significativos (Wich, 2022; Milkman, 2022).

En Alemania, el modelo cooperativo-incluyente de regulación de las RRL (Bensusán Areous, 2000; Rocha Sánchez, 2022) plantea un contrapunto respecto a cómo las instituciones laborales pueden atenuar el impacto de las prácticas de gestión laboral precarizantes que impone el modelo Amazon a escala global. No obstante esto, Cattero y D’Onofrio (2018) sostienen que si bien dichas instituciones promueven procesos de negociación entre el sindicato (con monopolio para ejercer la huelga) y los comités de empresa con las cámaras empresariales (por industria o empresa), como también la negociación de acuerdos entre comités de empresa y las direcciones empresariales, el caso Amazon muestra que tanto la ausencia de representación sindical formal dentro de la compañía, como de un CCT, sumado al declive generalizado de la representación sindical en el sector servicios (y también el industrial), debilitan la cobertura que solían ofrecer los estándares de protección laboral característicos de este modelo. En efecto, el desembarco de Amazon en Alemania se produjo bajo prerrogativas que alentaron su instalación allí. Se le garantizó la ausencia de comités de empresa durante los primeros años de actividad, permitiéndole contratar personal no sindicalizado. Además, como no se afilió a la cámara empresarial de comercio no aplica el CCT sectorial. Sin embargo, incluso con estas prerrogativas como ventaja, en la ciudad de Bad Hersfeld los trabajadores lograron afiliarse a unos 1000 miembros para conformar por primera vez una estructura sindical en Amazon (Boewe y Schulten, 2015).

En 2012, con el apoyo del Sindicato Unido de Servicios (conocido como Ver.di, afiliado a la Federación Alemana de Sindicatos, y con respaldo internacional de UNI Global Union e ITF Global) se logró conformar una comisión capaz de iniciar negociaciones (como también conflictos) con la contraparte empresarial. Dicha comisión reclamó la adhesión de la compañía al CCT de comercio. La indiferencia empresarial a esta solicitud llevó a la primera huelga en los 20 años de historia de Amazon. Ante estos hechos, la compañía alegó que no desarrolla actividades comerciales sino que ofrece servicios logísticos, desestimando el reclamo de los trabajadores. No obstante esto, formalmente Amazon no adhiere al CCT logístico, aunque aplica su contenido de hecho, pues al menos abona salarios superiores a los acordados en ese instrumento (Boewe y Schulten, 2017).

Con todo, Ver.di ha logrado conseguir modestos incrementos salariales, bonos circunstanciales en épocas de alta demanda, como Navidad, y algunas mejoras en las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo. Sin embargo, la empresa ha trazado estrategias para desalentar la organización dentro de los almacenes. Cuando logran identificar a los trabajadores que forman parte del sindicato o que han apoyado sus iniciativas, automáticamente los someten a presiones de diversa índole (especialmente, psicológica) durante reuniones individuales o también se les asignan, con mayor frecuencia, tareas más intensas (Boewe y Schulten, 2017).

Asimismo, según Boewe y Schulten (2017), Amazon utiliza deliberadamente contratos a tiempo parcial o por tiempo determinado para evitar la organización colectiva. Esas figuras contractuales facilitan la rescisión de los contratos de quienes deciden participar de la organización sindical e intentar incorporarse al comité de empresa. De hecho, la evidencia muestra que cuando por primera vez Ver.di tuvo la posibilidad de sumar representantes a ese espacio, la compañía rescindió el contrato de quienes podían llegar a ocuparlo. Dadas estas prácticas, resulta sorprendente que los trabajadores hayan podido organizarse para plantear sus demandas coordinando con Ver.di: 1) huelgas, en intervalos de uno a cinco días, desplegadas en forma simultánea en distintos sitios –Leipzig, Bad Hersfeld, Brieselang–; 2) bloqueos en los ingresos a los almacenes, buscando retrasar o detener el envío de productos para perjudicar la imagen de la empresa cuya filosofía se basa en el cumplimiento a tiempo de los envíos; 3) acciones que cuentan con la solidaridad de otros trabajadores, como por ejemplo los de DHL, quienes apoyaron las medidas planteadas en Bad Hersfeld.

El apoyo de los trabajadores de DHL no es sorprendente, pues ellos también intervienen en la cadena de suministro y distribución de Amazon. Desde la desregulación del servicio postal alemán en la década de 1980, el mercado de servicios de mensajería, envío y entregas rápidas de paquetes se dualizó, generando un segmento de trabajadores con buenos salarios, que se desempeñan en el correo oficial: el Deutsche Post DHL Group (DPDHL) y el United Parcel Service (UPS); y otro segmento que genera empleos de menor calidad, tras el ingreso de nuevos competidores: Hermes, Dynamic Parcel Distribution (DPD) y General Logistics Systems (GLS) (Zanker, 2018 en Hassel y Sieker, 2022). En ese marco, desde 2019 Amazon viene aplicando (y probando) diversas formas de contratación de trabajadores, pero curiosamente ha tomado la decisión de incorporar personal en forma directa, a diferencia de las prácticas implementadas en otros países, donde principalmente subcontrata esas tareas (Nicolai, 2019 y Sawall, 2019, en Hassel y Sieker, 2022). Este cambio en la política de contratación se debe a que en noviembre de 2019, buscando proteger a quienes prestan servicios de mensajería, envíos y entregas rápidas de paquetes, el gobierno alemán implementó una nueva normativa que responsabiliza a las empresas contratantes en caso de que sus subcontratistas evadan el pago de sus aportes a la seguridad social (Hassel y Sieker, 2022).

En suma, el caso alemán muestra que Amazon adaptó sus prácticas, no sin resistencias, al modelo cooperativo-incluyente cuyo entorno institucional tiende a establecer barreras legislativas que buscan limitar la proliferación de contrataciones bajo las figuras de mayor inestabilidad laboral como lo es el trabajo independiente (Hassel y Sieker, 2022).

En Argentina, el modelo corporativo-estatista que caracterizó al sistema de RRLN nacional (Bensusán Areous, 2000), se ha convertido en un modelo neocorporativo segmentado (Etchemendy y Collier, 2007; Bensusán Areous, 2022). En este marco, el modelo de gestión de las RRLN que aplica MeLi-Argentina a las tareas de almacenamiento, distribución y logística de los productos comercializados en su plataforma *e-commerce*, incorpora trabajadores bajo diversas figuras contractuales (autónomos, personal temporario y asalariados formales), aprovechando las posibilidades que ofrece la arquitectura institucional local, pero también las prácticas habituales de descentralización de procesos instaladas en el sector logístico (Cámara Empresarial de Operadores Logísticos (CEDOL, 2015; Iglesias, 2016).

Según la encuesta publicada por la CEDOL<sup>8</sup>, en 2021 el 60% de las empresas del sector desarrollaron operaciones para el segmento *e-commerce*, en el que según testimonios recopilados, MeLi tiene una posición dominante: “todo lo que es transporte lo tienen tercerizado. Su centro de distribución solo realiza la gestión de stock de los sellers, para luego distribuir los productos. [...] Hoy MeLi representa el 30% de nuestras operaciones” (Informante clave OL (GF)- 04/2022).

La empresa combina, entonces, diferentes formas de contratación que incluyen: la tercerización del suministro y distribución de grandes volúmenes de productos (vía operadores logísticos

<sup>8</sup> CEDOL nuclea empresas logísticas y algunos correos privados como OCASA y URBANO. La encuesta puede consultarse en: <https://www.cedol.org.ar/down/encuesta-tecnica-2021.pdf>.

y correos: público –Correo Argentino– y privados –Andreani, OCA, Urbano); trabajadores independientes/autónomos (mensajeros, chóferes e incluso pequeños transportistas (fleteros), que asumen la distribución de “última milla”, ejecutada “en el día”, a través de MercadoFlex; y el personal del Centro de Distribución de la empresa en Buenos Aires (en adelante, CABA), donde se desarrollan tareas de almacenamiento y gestión de stocks, contratando en forma directa personal (“los Meli”), o bien mediante empleo temporal.

Considerando ese esquema, para poder iniciar sus operaciones de almacenamiento y distribución en Argentina, la compañía creó Meli Log SRL, que administra el CABA<sup>9</sup>, localizado en el predio del Mercado Central de Buenos Aires.<sup>10</sup> Esta ubicación resulta crucial para comprender la estrategia de gestión de sus RRLL. En efecto, antes de establecer ahí su base de operaciones, la empresa entabló conversaciones con la Unión de Trabajadores de Carga y Descarga de la República Argentina (en adelante, UTCD), conociendo su potestad de representación sindical<sup>11</sup> sobre quienes desarrollan tareas vinculadas, sintéticamente, al movimiento de carga y descarga de mercaderías en ese predio y así sortear la posibilidad de que otro sindicato asumiera ese rol. En esta clave, MeLi Log negocia y firma un CCT descentralizado por empresa (CCTE N°1591/19<sup>12</sup>), cuyo ámbito de representación se circunscribe al desarrollo de una “*actividad distinta y novedosa respecto a la/s contemplada/s en otro/s convenio/s como es el soporte de operaciones realizadas bajo el formato de comercio electrónico*” (artículo 3, CCTE N°1591/19). Así, buscó evitar conflictos por encuadramiento sindical y convencional<sup>13</sup> con el sindicato Camioneros, con monopolio de representación de los trabajadores logísticos (Pontoni, 2014; Filipetto y Pontoni, 2020). Ante esto, desde la UTCD manifestaron: “sabíamos que íbamos a tener inconvenientes con Camioneros, porque se confunde la actividad logística, la actividad nuestra en el Mercado Central tiene 6-7 depósitos fiscales que hacen lo mismo que MeLi. Entonces, lo que está dentro del depósito es nuestro, de la puerta para afuera no nos metemos” (Informante clave A-UTCD, 24 abril 2022).

Para atender a las tareas del CABA, se acordó una *jornada laboral* de 192 horas mensuales que, en caso de superarlas pueden reducirse de las horas de trabajo de otro período, dentro del semestre en curso –aunque dirigentes del sindicato aseguran que “*nunca existió el banco de horas*”, pero sin embargo algunos trabajadores señalaron: “*nosotros tenemos banco de horas*”–; un esquema de *organización del trabajo de semana desplazada* (que garantiza la presencia del personal sábados, domingos y feriados) o bien un sistema de turnos de 6 días de trabajo por 2 de descanso, u otros sistemas similares; los días de descanso (*francos*) pueden ser fijos o rotativos; *fraccionamiento de la licencia anual ordinaria* en períodos de 7 días corridos, que la empresa puede otorgar en cualquier época del año; *crédito horario para delegados de 12 horas mensuales* (no acumulables), destinadas al desarrollo de tareas de representación gremial; *polivalencia funcional*; por mencionar los contenidos relevantes.

<sup>9</sup> Meli Log SRL integra el grupo de compañías que administra Marcos Galperín, creador y ex-CEO de MeLi ([https://www.boletinoficial.gob.ar/\[...\]](https://www.boletinoficial.gob.ar/[...])).

<sup>10</sup> Para mayor información puede consultarse: <http://www.mercadocentral.gob.ar/paginas/qu%C3%A9-es-el-mercado-central>

<sup>11</sup> La *personería gremial* conlleva el reconocimiento estatal del monopolio de representación del sindicato que demuestre contar con el mayor volumen de afiliados dentro de una determinada actividad económica. Esto lo habilita a negociar colectivamente, administrar la obra social (estructura de servicios de salud gerenciada por los sindicatos), entre otros atributos de exclusividad que se convierten, a su vez, en recursos de poder sindical (Art. 25 y 31, ley de Asociaciones Sindicales N° 23.551).

<sup>12</sup> Disponible en: [https://convenios.trabajo.gob.ar/\[...\]](https://convenios.trabajo.gob.ar/[...])

<sup>13</sup> Las demandas por encuadramiento *convencional* buscan esclarecer cuál es el CCT aplicable a un grupo de trabajadores (Slavin, 2001; Scotti, 2003; 2004; Álvarez y Las Heras, 2005, Valdovinos, et al., 2008). Esta situación puede generar controversias pues cuando los empleadores deciden –considerado la naturaleza de su actividad principal– qué CCT aplicar para gestionar las RRLL, en algunos casos deciden aplicar aquél que permita reducir costos laborales, como también, seleccionar el sindicato que asumirá la representación sindical en la compañía, pues generalmente, el sindicato firmante del CCT es el que asume esa potestad. Por esto a veces una demanda por encuadramiento convencional deriva en una por encuadramiento sindical, aunque no necesariamente (García, 2010).

Como se anticipó, esos contenidos reflejan un *esquema de flexibilidad negociada*, fuertemente criticado en el ámbito local<sup>14</sup>, pues cristaliza un proceso de negociación regresivo (Recalde, 2019) que promueve la exclusión arbitraria del personal que presta servicios para contratistas y subcontratistas de las prerrogativas acordadas en el instrumento (art.5°); establece una jornada mensual de 192 horas (art. 7°) lo que implica que si el promedio de horas trabajadas en el mes es igual o menor a ese tope, no se abonan horas extras (aún cuando un empleado haya trabajado 12 horas diarias durante 3 meses), y de superar las 192 horas mensuales, el recargo es de un 50% adicional al salario; no respeta las horas de descanso entre jornada y jornada (de un intervalo mínimo de 12 horas según dispone el orden público laboral local); fija mecanismos de ascenso en base a la antigüedad del trabajador, mientras que la promoción se basa en criterios establecidos unilateralmente por la empresa (art. 12°); por último, ante situaciones de fuerza mayor o cualquier hecho imprevisible, la empresa puede suspender tareas y abonar el 50% del salario, trasladando el riesgo empresario al trabajador.

Ante estas críticas, el sindicato sostuvo: “ese convenio fue una prueba piloto [...] un punto de arranque porque ni nosotros ni ellos sabíamos cómo iban a operar, [...] *tuvimos dos años para ganarnos la confianza de la empresa*. Hoy tenemos un diálogo fluido y podemos avanzar en un montón de cosas en beneficio para ellos y para nosotros” (Informante clave B-UTCD, 24 abril 2022).

Según el sindicato, es gracias a ese diálogo que en 2022 (Resolución N° 764/2022 MTEySS) pudieron acordar una reducción de la jornada laboral manteniendo niveles salariales altos, en comparación con los que se abonaban en otras actividades similares:

La modificación del esquema de semana de trabajo que teníamos, de 6x1 y 48 horas semanales, se elimina. Pasamos a un esquema de 5x2 y 45 horas semanales. Sin modificación del [salario] básico de convenio, [ni] de las categorías o del espacio de trabajo. O sea, tenés un día de trabajo menos a la semana, 3 horas menos de trabajo, y ganás lo mismo. Es inviable, sinceramente, en otro operador logístico que suceda lo mismo. Pensá que la diferencia de sueldo con un peón de Camioneros –que estaría en la categoría que tendría un chico de MeLi [en ese convenio]–, tiene una diferencia de 50 “lucas” menos que nosotros [\$50.000=250 USD, estimación al momento de la entrevista] Entonces, la verdad hoy [la empresa] nos dice: “mirá que me voy a Camioneros, les dan 50 “lucas” menos...tienen 1800 tipos, ¡imaginate! (Informante clave B-UTCD, 24 abril 2022).

Esa información se constata con las publicaciones registradas en los periódicos de marzo 2022 y en la actualización pautada mediante la renegociación salarial de noviembre 2022<sup>15</sup>. Esa información aporta que los salarios de los trabajadores del CABA llegarán en enero 2023 a \$159.156 para la categoría más baja del convenio (Operario de Carga y Descarga-Cat.4), mientras que para la categoría más alta (Conductor Cat.1) llegará a \$243.777 brutos (606,35 USD y 928.74 USD, respectivamente, estimación a noviembre 2022). El significado de esos valores para los trabajadores se destaca en los siguientes testimonios:

P: ¿Por qué decidiste trabajar en MeLi?

RE<sub>Ar</sub>: El *sueldo* (Operaria ML –EAr– 07/2022).

RE<sub>Ag</sub>: El trabajo *era bien pago* (Ex Operaria ML –EAg– 07/2022).

RE<sub>Az</sub>: entran todos con esa ilusión del sueldo, el sueldo (Ex Operaria ML –EAz– 07/2022).

RE<sub>Da</sub>: El *salario* era muy *alto*. [...]. (Ex Operaria ML –EDa– 07/2022).

<sup>14</sup> Recalde, H. (19 octubre 2019). Mercado Libre, trabajador precarizado. En línea: <https://www.pagina12.com.ar/>[...]; Campos, L. (2020). En defensa de la reforma laboral... con un contenido radicalmente distinto. En línea: <https://www.vocesenelfenix.com/>[...]; Transcripción de entrevista radial FM 99.9, radio Mar del Plata a Luis Campos (18 julio 2019). El acuerdo con MercadoLibre muestra el contenido que podría tener una futura reforma laboral”. En línea: <https://noticiasypersonajes.com/>[...]; Entrevista radial, en “El Círculo Rojo”, FM 89.9 (14 julio 2019). Luis Campos: “Mercado Libre es el modelo de reforma laboral de los CEO”. En línea: <https://ar.radiocut.fm/>[...].

<sup>15</sup> Paritarias: este sector cerró un aumento récord del 116% con sueldos de hasta \$243.000, pero Mercado Libre lo mejoró (02 noviembre 2022). En línea: <https://www.cronista.com/>[...]; Autalan, L. (24 marzo 2022). Trabajadores de Mercado Libre acuerdan renovar convenio y reducir la jornada laboral. En línea: <https://www.baenegocios.com/politica/>[...]; Di Biasi, A. (28 marzo 2022). Cambia el convenio en Mercado Libre: bajan la carga horaria y mantienen salarios de \$156.000. En línea: <https://www.iprofesional.com/actualidad/>[...].

Sin embargo, el ritmo e intensidad de la jornada laboral, sumado a los controles dentro del depósito, representan una exigencia física significativa que matiza la percepción sobre los ingresos:

RE<sub>Ag</sub>: Demasiada carga horaria. No había plata que pudiera equilibrar el *cansancio* (Ex Operaria ML -EAg- 07/2022).

RE<sub>Az</sub>: El lugar y el trato y el tiempo que uno pasa ahí adentro mmm no sé si... si es tan bueno [...] (Ex Operaria ML -EAz- 07/2022).

RE<sub>Ar</sub>: *Estoy muy cansada físicamente.* [...] todo queda registrado en el sistema, por hora, y eso le llegaba al *Team Leader* [...] tenés un *target*, tenés que llegar a 110 [paquetes por hora] (Operaria ML -EAR- 07/2022).

Se interpreta entonces que las condiciones laborales negociadas por el sindicato son relativamente aceptadas por "los Meli", quienes consideran que por el tipo de trabajo que realizan reciben salarios altos, también es cierto que sus relatos muestran que el ritmo y control sobre su productividad es exigente, por lo que resulta borrosa la relación costo-beneficio. De hecho, el sindicato sostiene que la reducción de la jornada laboral pactada en marzo 2022 buscó disminuir los altos niveles de *absentismo* registrados en el CABA producto de esas exigencias:

La modificación del esquema semanal no es nada menos que *combatir el absentismo que teníamos. Tenemos un absentismo de un 11%-12%, cuando habitualmente [por la experiencia de otros depósitos] tenés un 7%-8%, es muchísimo 11%. Entonces nos decían, ¿cómo nos dan una mano como sindicato para bajar el absentismo? [Les dije] dale más descanso, tan simple como eso. Entonces fue una estrategia de las dos partes de buscar cómo solucionar este problema que tenemos* (Informante clave B-UTCD, 24 abril 2022).

Este relato indica que el sindicato toma los problemas de gestión de personal como propios y articula con *People* (área de gestión de personal de la compañía) las posibilidades de reconfiguración de procesos, situación que puede interpretarse como una estrategia de negociación en el marco de una suerte de comité de empresa -recuperando la tradición del modelo alemán-, o por el contrario, plantea la convivencia de UTCD con las prácticas de gestión flexible de MeLi. Es por esto que resulta crucial la valoración de los trabajadores sobre este comportamiento puntual:

RE<sub>Az</sub>: El sindicato era en realidad mediador de lo que quería la empresa, ningún delegado defiende al trabajador. Presenció despidos, malos tratos..., la verdad es que nunca sentí que funcionaran. Mi papá fue delegado justamente, no me parece que cubran el papel de un delegado como debería ser. Ellos sienten que no hay nada para hacer (Ex Operaria ML -EAz- 07/2022).

La interpretación articulada de estos relatos sugiere que los resultados de las negociaciones entre la UTCD y MeLi cristalizan el modelo de gestión flexible que promueve la empresa, evidenciando que el sindicato acompaña ese proceso impulsando mejoras en las condiciones laborales, en sintonía con las propuestas de la empresa para resolver los problemas que comienzan a surgir como resultado de la intensificación del uso de la mano de obra que impone el esquema de gestión flexible, sin que esto implique poner en discusión las demandas de los trabajadores.

Dicho esto, los fragmentos de entrevistas que se recuperan a continuación, muestran la perspectiva de las operarias sobre la acción colectiva y los mecanismos de representación de la UTCD. Éstas se interpretan a la luz de las particularidades del personal que se desempeña en el CABA: jóvenes (entre 18 y 25 años), 45% mujeres y 55% hombres<sup>16</sup>, con un importante volumen de contratos temporales, baja antigüedad en su puesto, poca experiencia laboral y en su mayoría, sin responsabilidades familiares. Todas estas características indican que se trata de una población de baja tendencia a la sindicalización, de acuerdo a la literatura local especializada (Marshall, 2006a, b; 2021; Marshall y Perelman, 2004; 2008; Marshall y Groisman, 2005; Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), 2008; Perelman, 2009; Senén, Trajtemberg y Medwid, 2010; Trajtemberg, Senén y Medwid, 2011; Trajtemberg, et al., 2012; Delfini, Erbes y Roiter,

<sup>16</sup> Según datos de UTCD (Informante clave B-UTCD, 24 abril 2022).

2011; Delfini, 2013; Tomada, Schleser y Maito, 2018). De hecho, esa tendencia se identificó en los siguientes testimonios:

RE<sub>Ar</sub>: Sí me afilié, pero no siento que UTCD me represente porque, a ver... son todos chicos tienen de 18 a 25 años, no eligen con conciencia, eligen al amigo. La verdad es que están todos contentos con UTCD porque lo que importa es si te liquidan mal [el sueldo], después el resto... por ejemplo... los útiles para estudiar o el regalo del día del niño, esas cosas a mí me importan porque tengo una hija, pero hay gente que no tiene hijos y no los ve, entonces mientras el delegado venga y te diga tomá acá está lo que te liquidaron mal ya está (Operaria ML - CABA (07/2022)).

RE<sub>Ag</sub>: Estaba afiliada a UTCD. Me afilié porque cuando vos te afiliás tenés un plus [de descuento] en el comedor de MeLi, en el *feed*. Nunca me manejé con el sindicato, no me interesaba (Ex Operaria ML -EAg- 07/2022).

RE<sub>Da</sub>: Tenemos el sindicato UTCD. No sé más que eso. Creo que estaba afiliada (Ex Operaria ML -EDa- 07/2022).

RE<sub>Az</sub>: No me afilié, estudio abogacía, me parecía que es un sindicato que pusieron porque Camioneros les iba a salir muy caro. Me avisaron como se manejan, entonces me pareció que no tenía ningún tipo de beneficio y...como no sentía que fuera un trabajo permanente para mí [se desvinculó con 7 meses de antigüedad], entonces no me iba a quedar afiliada al sindicato (Ex Operaria ML -EAz- 07/2022).

En suma, la representación que hoy ejerce “desde arriba” la UTCD resulta controvertida, pues pone de manifiesto una representación que parecería interpelar a los trabajadores, siempre que no interfiera con los intereses de la empresa. Esto se evidencia en la búsqueda de consensos mediados por prácticas de flexibilidad negociada. Sin embargo, esas prácticas están atravesadas por un mecanismo de control adicional: la presión de los conflictos por encuadramiento gremial y convencional que eventualmente podría retomar Camioneros (un sindicato con una significativa capacidad de presión, movilización y conflicto (Pontoni, 2014; Filipetto y Pontoni, 2020). Esta situación plantea una suerte de vigilancia (amenaza) latente que establece límites en torno a la profundización de la flexibilización de los procesos de trabajo, al menos para el segmento de trabajadores más estables, “los Melis”. Por su parte, la contratación de personal eventual y la externalización de procesos vía la subcontratación de operadores logísticos, como también mediante el sistema *flex*, fragmenta el colectivo de trabajadores, profundizando la precarización de sus condiciones laborales. Así, MeLi-Argentina, para su segmento de almacenamiento y distribución, supo aprovechar no sólo las oportunidades que brindan los factores estructurales de segmentación del mercado laboral local, sino que además articula procesos de flexibilización negociada, gracias a las alternativas que ofrece el modelo de regulación argentino. Esto permitió que la UTCD pueda sumar recursos de poder mediante la firma de un convenio que si bien muestra características de flexibilización laboral, establece prerrogativas superadoras de la precariedad que atraviesan los vínculos que ofrecen otros prestadores del segmento.

## 5. Reflexiones finales

Los procesos analizados plantean una “novedad” para el norte, especialmente en los EE.UU., donde el modelo *liberal-excluyente* muestra el surgimiento de “*regímenes de microrrelaciones industriales*”, observables en las estrategias que algunos trabajadores de Amazon impulsaron para organizarse colectivamente, buscando revertir (o al menos amortiguar) las prácticas precarizantes y antisindicales de la compañía. En Alemania, en cambio, las prerrogativas del modelo *cooperativo-incluyente* atenuaron los avances de esas prácticas, aunque es insoslayable que la organización colectiva resultó crucial ante el desafío sindical de lograr tanto la representación en el comité de empresa como la aplicación efectiva de aquellas prerrogativas.

Al sur, el caso de MeLi Argentina muestra que el modelo *neocorporativo segmentado* atenuó los efectos de pauperización del uso de mano de obra para los trabajadores con vínculos laborales (relativamente) más protegidos por las instituciones laborales, como “los MeLi” o mismo para quienes trabajan para los operadores logísticos que integran la cadena de distribución y suministro de la empresa. En contraste, los trabajadores temporarios, los mensajeros, fleteros o chóferes autónomos de última milla representan el segmento más desprotegido, evidenciando el carácter

segmentado del modelo. Esto supone mayores dificultades a la hora de trazar estrategias de organización colectiva que articulen acciones en solidaridad para mejorar las condiciones laborales del segmento más desprotegido.

En definitiva, el recorrido analítico del artículo muestra que si bien los modelos de regulación vigentes en cada país no determinan la dinámica de las RRL, influyen en su desarrollo, sea alentando o restringiendo diversos procesos, entre ellos, las posibilidades de organización colectiva “desde arriba” o “desde abajo”. Por esto, la puesta en valor de los recursos de poder, y por lo tanto, la configuración de la correlación de fuerzas de quienes intervienen en esta dinámica, resultan cruciales para interpretar las oportunidades que se abren en determinados contextos y que permitirían impulsar modificaciones institucionales tendientes a revertir la flexibilización y precarización de las condiciones laborales que imponen los modelos de gestión de las RRL de empresas como Amazon o MeLi.

## 6. Bibliografía

- Alimahomed-Wilson, J. (2020). “The Amazonification of Logistics: E-Commerce, Labor, and Exploitation in the Last Mile”. En J. Alimahomed-Wilson y E. Reese (eds.), *The Cost of Free Shipping: Amazon in the Global Economy* (pp. 69-84). Londres: Pluto Press.
- Alimahomed-Wilson, J., Allison, J. y Reese, E. (2020). “Introduction: Amazon Capitalism”. En J. Alimahomed-Wilson y E. Reese (eds.), *The Cost of Free Shipping: Amazon in the Global Economy* (pp. 1-18). Londres: Pluto Press.
- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid: Fundamentos.
- Álvarez Bangueses, R. y Las Heras, H. (2005). “Concepto y clasificación de los conflictos colectivos de trabajo”. En Ackerman, M. (Dir.) y Tosca, D. (Coord.), *Tratado de derecho del trabajo*, VIII, (pp.679-698). Buenos Aires: Rubinzal-Culzoni.
- Amazon to end flex delivery service in Germany (2022) (en línea). <https://www.pymnts.com/es/gig-economy/2022/amazon-to-end-flex-delivery-service-in-germany/> [consulta 22 julio de 2019].
- Arias, C., Diana Menéndez, N., y Haidar, J. (2021). “Chapter 8: Collective organization in platform companies in Argentina: between trade union traditions and adaptive strategies”. En J. Haidar y Keune, M. (eds.), *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism* (pp. 185-205). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802205138.00018>.
- Atzeni, M. (2021). “Workers’ organizations and the fetishism of the trade union form: toward new path ways for research on the labour movement?” *Globalizations*. 18 (8):1349-1362. <https://doi.org/10.1080/14747731.2021.1877970>.
- Atzeni, M. y Kenny, B. (2022). “The labour process and workers’ rights at Mercado Libre: hiding exploitation through regulation in the digital economy”. Working Paper 2022. 31. Future of Work(ers). Southern Centre for Inequality Studies, Witwatersrand University, Johannesburg. Doi:10.54223/uniwitwatersrand-10539-33456.
- Barnes, T. y Ali, J. (2022). “Articulations of workplace precarity: challenging the politics of segmentation in warehouse logistics”. *The Sociological Review*. 70 (6): 1163-1180. <https://doi.org/10.1177/00380261211059918>.
- Belfer, S. (2020). *What is the difference between a Distribution and Fulfillment center* (en línea) <https://www.linkedin.com/pulse/...scott-belfer/> [consulta 22 de febrero 2020].
- Bensusán Areous, G. I. (2000). *Modelo de Regulación laboral. Tendencias y cambios*. México Distrito Federal: Plaza y Valdez.
- (2019). *La transformación de los sindicatos en América Latina: contextos, ideas y agendas* (en línea). <https://labordoc.ilo.org/permalink/...> [consulta 22 de febrero 2020].
- (2022). “La legislación laboral y su contribución en la segmentación del mercado de trabajo en América Latina”. *Revista Internacional del Trabajo*. 141: 593-612. <https://doi.org/10.1111/irls.12226>.

- Bensusán Areous, G. I. y Cerdas-Sandí, D. (2021). "Desarmar los corporativismos sindicales: diseños institucionales y recursos de poder en México y Brasil". *Desacatos*. 67: 156-179. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/587470>.
- Bensusán Areous, G. I. y Santos, H. (2021). "Chapter 10: Digital platform work in Latin America: challenges and perspectives for its regulation". En J. Haidar y Keune, M. (eds.), *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism* (pp. 236-260). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802205138.00020>.
- Boewe, J. y Schulten, J. (2017). "The Long Struggle of the Amazon Employees. Laboratory of resistance: union organising in e-commerce worldwide" (en línea). [https://www.rosalux.de/en/publication/\[...\]](https://www.rosalux.de/en/publication/[...]) [consulta 25 de junio 2018].
- Bulloni Yaquina, M. N. y Pontoni, G. (2019). "Respuestas y desafíos sindicales frente a la tercerización y la flexibilización laboral. Un análisis en el sector de producción de contenidos para tv en argentina (2011-2018)". *Revista de Teoría Jurídica Contemporánea*, 4 (2): 110-143. <https://doi.org/10.21875/tjc.v4i2.24345>.
- Cattero, B. y D'Onofrio, M. (2018). "Organizing and Collective Bargaining in the Digitized 'Tertiary Factories' of Amazon: A Comparison Between Germany and Italy". En Ales, E.; Curzi, Y.; Fabbrì, T.; Rymkevich, O.; Senatori, I.; Solinas, G. (eds.), *Working in Digital and Smart Organizations* (pp.141-164). Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-319-77329-2\_8.
- Del Bono, A. (2019). "Trabajadores de plataformas digitales: condiciones laborales en plataformas de reparto a domicilio en Argentina". *Cuestiones de Sociología*. 21: p. e083. <https://doi.org/10.24215/23468904e083>.
- Del Bono, A. y Bulloni Yaquina, M. N. (2021). "Terceirização do trabalho na era digital: velhos problemas e novos desafios". *Caderno CRH*. 34: e021032. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v34i0.45073>.
- Delfini, M. (2013). "La afiliación sindical en Argentina. Análisis sobre sus determinantes". *Revista Internacional de Sociología*. 71 (1): 91-114. <https://doi.org/10.3989/ris.2012.01.24>.
- Delfini, M.; Erbes, A. y Roitter, S. (2011). "Participación sindical de los trabajadores en Argentina: principales determinantes y tendencias". *Relations Industrielles / Industrial Relations*. 66 (3): 374-396. <http://www.jstor.org/stable/23078362>.
- Dörflinger, N.; Pulignano, V. y Vallas, S. P. (2020). "Production Regimes and Class Compromise Among European Warehouse Workers". *Work and Occupations*. 48 (2): 111-145. <https://doi.org/10.1177/0730888420941556>.
- Drahokoupil, J., y Vandaele, K. (2021). "Chapter 1: Introduction: Janus meets Proteus in the platform economy". En J. Haidar y Keune, M. (eds.), *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism* (pp. 1-31). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788975100.00009>.
- Etchemendy, S. y Collier, R. (2008). "Golpeados pero de pie. Resurgimiento sindical y neocorporativismo segmentado en Argentina (2003-2007)". *POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*. 13: 145-192. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=52235601006>.
- Filipetto, S. y Harracá, M. (2022). "New valorization logic in the figure of the digital platform. The case of MercadoLibre". En M. Pirone; Frapporti, M.; Cuppini, N.; Milesi, F.; Benvegnù, C. (eds.), *I Quaderni di into the black box. Platforms have the Power... and People can take it* (pp. 26-39). Bologna: Dipartimento delle Arti, Università di Bologna. DOI 10.6092/unibo/amsacta/6966.
- Filipetto, S. y Pontoni, G. (2020). "Relaciones laborales y economía de plataformas. El caso de MercadoLibre en la Argentina reciente". *Realidad Económica*. 50 (335): 15-44. [https://ojs.iade.org.ar/\[...\]](https://ojs.iade.org.ar/[...])
- Fine, J. (2015). "Movimientos alternativos de protección de los trabajadores en los EE.UU.". *Revista Internacional del Trabajo*. 134: 17-29. <https://doi.org/10.1111/j.1564-9148.2015.00231.x>.
- García, H. (2010). "Los conflictos intersindicales e intrasindicales en su tratamiento administrativo y en la jurisprudencia". En J. Rodríguez Mancini (dir.), *Derecho del trabajo*, III, (pp. 1-141). Buenos Aires: Astrea.
- Gurumurthy, A. et al. (2019). *Platform Planet: Development in the Intelligence Economy* (en línea). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3872499> [consulta 22 de febrero 2020].

- Haidar, J., y Keune, M. (2021). "Introduction: Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism". En J. Haidar y Keune, M. (eds.), *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism* (pp. 1-27). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781802205138.00007>.
- Haidar, J.; Diana Menéndez, N. y Arias, C. (2021). "De la app a la APP. La gestión algorítmica y los procesos de organización y lucha de los trabajadores de reparto". En H. García y Caparrós, L. (comps.), *El trabajo en la economía de plataformas* (pp. 161-192). Buenos Aires: EDIAR.
- Hans-Christian, S. (2022). *Amazon workers strike back. How organizers and activists are seeking to turn the tide at the e-commerce giant?* (en línea) <https://rosalux-geneva.org/>[...] [consulta 22 de agosto de 2022].
- Hassel, A. y Sieker, F. (2022). "The platform effect: How Amazon changed work in logistics in Germany, the United States and the United Kingdom". *European Journal of Industrial Relations.* 28 (3): 363-382. <https://doi.org/10.1177/09596801221082456>.
- Hyman, R. (2001). "Trade Union Research and Cross-National Comparison". *European Journal of Industrial Relations.* 7(2): 203-232. <https://doi.org/10.1177/095968010172006>.
- Iglesias, A. (2016). "La tercerización de servicios logísticos". En *Aspectos esenciales de la gestión logística: soporte técnico para profesionales de la logística empresarial* (pp. 169-227). Buenos Aires: Fundación Andreani.
- Joyce, S., Stuart, M. y Forde, C. (2022). "Theorising labour unrest and trade unionism in the platform economy". *New Technology, Work and Employment.* 38: 21-40. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12252>.
- Köhler, H.-D. (2022). "Sindicalismo 'Gig' o la acción colectiva en la economía de las plataformas". *Cuadernos de Relaciones Laborales.* 40 (2): 325-343. <https://doi.org/10.5209/crla.78648>.
- Ley Nacional N° 23.551; "Ley de Asociaciones Sindicales"; 23 de marzo de 1988; 14 de abril de 1988; y su Decreto Reglamentario N° 467/1988; 14 de abril de 1988; 22 de abril de 1988.
- Logística y distribución de Amazon: ¿qué se puede aprender de ello? (2019) (en línea) <https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-y-distribucion> [consulta 22 septiembre 2019].
- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. (2007). *Manual de metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé.
- Marshall, A. (2006a). "Afilación sindical e instituciones del trabajo: análisis comparativo". *Estudios del Trabajo.* 32: 29-54. <https://aset.org.ar/>[...]pdf.
- (2006b). "Estructura del empleo, desempleo y orientación política: efectos sobre la afiliación sindical". *Desarrollo Económico.* 46 (182): 173-188. <https://doi.org/10.2307/4151110>.
- (2021). "Re-explorando la sindicalización en la Argentina y sus determinantes: ¿fisuras en las pautas tradicionales?". *Trabajo y Sociedad.* 22 (37): 167-190. <http://www.scielo.org.ar/>[...].
- Marshall, A. y Perelman, L. (2008). "Estrategias sindicales de afiliación en la Argentina". *Desarrollo Económico.* 48 (189): 3-30. <https://www.jstor.org/stable/27667823>.
- Marshall, A. y Groisman, F. (2005). "Afilación sindical en la Argentina: incidencia de características personales y del empleo, 1990-2001". *Estudios del Trabajo.* 29: 15-40. <https://aset.org.ar/>[...]pdf.
- Marshall, A. y Perelman, L. (2004). *Sindicalización: incentivos en la normativa sociolaboral* (en línea). <https://publicaciones.ides.org.ar/>[...] [consulta 04 de octubre de 2022].
- Martín Artilés, A. y Pastor Martínez, A. (2022). "Nuevas formas de representación colectiva. Reacción a la digitalización". *Cuadernos de Relaciones Laborales.* 40 (2): 345-366. <https://doi.org/10.5209/crla.78524>.
- Míguez, P. (2020). *Trabajo y valor en el capitalismo contemporáneo. Reflexiones sobre la valorización del conocimiento*. Los Polvorines: Ediciones Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Milkman, R. (2022). *El sindicato de Amazon: lecciones para la izquierda* (en línea). <https://nuso.org/articulo/>[...] [consulta 22 de agosto de 2022]
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) (2008). *Principales resultados del Módulo de Relaciones Laborales. Año 2008* (en línea). <https://www.argentina.gob.ar/sites/>[...]pdf [consulta 05 de febrero 2022].

- Moody, K. (2020). "Amazon: Context, Structure and Vulnerability". En J. Alimahomed-Wilson y E. Reese (eds.), *The Cost of Free Shipping: Amazon in the Global Economy* (pp. 21-34). Londres: Pluto Press.
- Niebler, V., Altenried, M. y Macannuco, J. (2020). "Platform Labour: Contingent Histories and New Technologies". *Soft Power. Revista euroamericana de teoría e historia de la política y del derecho.* 7 (1): 255-265. [http://www.softpowerjournal.com/web/\[...\]pdf](http://www.softpowerjournal.com/web/[...]pdf)
- Perelman, L. (2009). *Los significados de la sindicalización en la Argentina desde la perspectiva de las motivaciones individuales* (en línea). [https://publicaciones.ides.org.ar/sites/\[...\]pdf](https://publicaciones.ides.org.ar/sites/[...]pdf) [consulta 04 de octubre de 2022]
- Pontoni, G. A. (2014). *Relaciones laborales en Argentina: el caso Camioneros entre 1991-2011*. Tesis Doctoral (en línea) <http://repositorio sociales.uba.ar/items/show/1316> [consultado 05 noviembre 2022].
- Pulignano, V., Thompson, P., y Döerflinger, N. (2020). "Work place change and institutional experimentation: a case study of service-sector work in Europe". *Transfer: European Review of Labour and Research.* 26 (2): 175-187. <https://doi.org/10.1177/1024258920918483>.
- Pulla, F., (2020). Amazon nunca va a llegar a la Argentina: el costo argentino y el "monopolio" de MercadoLibre. *El Cronista.* 14 de enero (en línea). [https://www.cronista.com/infotechnology/\[...\]html](https://www.cronista.com/infotechnology/[...]html). [consulta 22 de febrero 2020].
- Recalde, H. (2019). Mercado Libre, trabajador precarizado. *Página 12.* 19 de octubre (en línea). [https://www.pagina12.com.ar/\[...\]](https://www.pagina12.com.ar/[...]) [consulta 05 de febrero 2022].
- Recio, A. y Banyuls, J. (2021). "Crisis y modelos nacionales de empleo: La experiencia de diez países europeos en la crisis". *Revista de Economía Crítica.* 1 (11): 173-184. [https://www.revistaeconomiacritica.org/index\[...\]](https://www.revistaeconomiacritica.org/index[...])
- Rocha Sánchez, F. (2022). "El (emergente) papel del diálogo social en la gobernanza de la dimensión laboral de la digitalización". *Cuadernos de Relaciones Laborales.* 38 (2): 367-385. <https://doi.org/10.5209/crla.77774>
- Scotti, H. (2003). "El encuadramiento sindical y convencional de los viajantes de comercio y el artículo 30 de la ley 14.546". *Revista de Derecho Laboral.* 2. Buenos Aires: Rubinzal-Culzoni.
- (2004). *Encuadramiento sindical y encuadramiento convencional. Causas y efectos* (en línea). <http://www.asociacion.org.ar> [consulta 28 de febrero de 2012]
- Senén González, C. y Medwid, B. (2009). "Sindicatos en perspectiva comparada. Reflexiones teóricas y metodológicas". En C. Senén González y Schettini, P. (coord.), *Trabajo y relaciones laborales en Argentina: sector formal e informal* (pp. 27-58). Buenos Aires: UNLaM-Prometeo.
- Senén González, C., Trajtemberg, D. y Medwid, B. (2010). "Tendencias actuales de la afiliación sindical en Argentina: evidencias de una encuesta a empresas". *Relations Industrielles / Industrial Relations.* 65 (1): 30-51. <https://doi.org/10.7202/039526ar>.
- Slavin, L. (2001). *Teoría y práctica del encuadre sindical*. Buenos Aires: La Ley.
- Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra Editora.
- Struna, J. y Reese, E. (2020). "Automation and the Surveillance-Driven Warehouse in Inland Southern California". En J. Alimahomed-Wilson y E. Reese (eds.), *The Cost of Free Shipping: Amazon in the Global Economy* (pp. 103-120). Londres: Pluto Press.
- Tomada, C.; Schleser, D.; y Maito, M. (2018). *Radiografía de la sindicalización en Argentina* (en línea). [http://noticias.unsam.edu.ar/\[...\]sindicalizacion.pdf](http://noticias.unsam.edu.ar/[...]sindicalizacion.pdf) [consultado 5 noviembre 2022].
- Trajtemberg, D.; Senén González, C. y Medwid, B. (2011). "Determinantes individuales de la afiliación sindical: resultados de la encuesta de trabajadores en empresa". *Trabajo, Ocupación y Empleo.* 10: 275-294. [https://www.trabajo.gob.ar/\[...\]toe\\_10\\_completo.pdf](https://www.trabajo.gob.ar/[...]toe_10_completo.pdf).
- Trajtemberg, D.; Senén González, C.; Borroni, C.; Pontoni, G. (2012). "Representación sindical en los lugares de trabajo: un análisis del Módulo de Relaciones Laborales". *Trabajo, Ocupación y Empleo.* 11: 119-142 [https://www.trabajo.gob.ar/\[...\]toe\\_11\\_completo.pdf](https://www.trabajo.gob.ar/[...]toe_11_completo.pdf).
- Transnational Social Strike Platform (TSSP) (2019). *Strike the Giant! Transnational Organization. Against Amazon* (en línea). [https://www.transnational-strike/\[...\]Strike-the-Giant.pdf](https://www.transnational-strike/[...]Strike-the-Giant.pdf) [consulta 22 de febrero 2020].

- Valdovinos, O. y equipo (2008). *Grupo de expertos en relaciones laborales: estado actual del sistema de relaciones laborales en Argentina*. Santa Fe: Rubinzal-Culzoni.
- Vallas, S. P., Johnston, H., y Mommadova, Y. (2022). "Prime Suspect: Mechanisms of Labor Control at Amazon's Warehouses". *Work and Occupations*. 49 (4): 421-456. <https://doi.org/10.1177/07308884221106922>.
- Vasilachis, I. (2006). La investigación cualitativa. En I. Vasilachis (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 23-64). Barcelona: Gedisa.
- Vgontzas, N. (2020). "A New Industrial Working Class? Challenges in Disrupting Amazon's Fulfillment Process in Germany". En J. Alimahomed-Wilson y E. Reese (eds.), *The Cost of Free Shipping: Amazon in the Global Economy* (pp. 116-128). Londres: Pluto Press.
- Visser, J. (2019). "¿Pueden revitalizarse los sindicatos?" *Boletín internacional de investigación sindical. El futuro del trabajo: los sindicatos en transformación*. 9 (1-2): 21-56. OIT. Bruselas. [https://labordoc.ilo.org/permalink/\[...\]](https://labordoc.ilo.org/permalink/[...])
- Wich, S. (2022). Lessons from Amazon's Election Results. *Management Report for Nonunion Organizations*. 45: 3-5. <https://doi.org/10.1002/mare.30838>.