



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

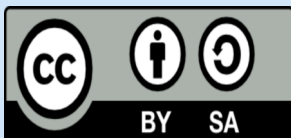
Galeano, Mario Ezequiel

Análisis del impacto de la pandemia sobre el empleo y la producción en una organización de correo privada, en los años 2020-2021

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – Compartir igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

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

Cita recomendada:

Galeano, ME (2024). *Análisis del impacto de la pandemia sobre el empleo y la producción en una organización de correo privada, en los años 2020-2021* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].
<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3239>



Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Universidad Nacional Arturo Jauretche

Trabajo Final para optar por el grado de Licenciado en Relaciones de Trabajo

Título: Análisis del impacto de la pandemia sobre el empleo y la producción en una organización de correo privada, en los años 2020-2021.

Galeano Mario Ezequiel

Ezeglo1999@hotmail.com

Directora. Lic. Carrizo, Fernanda

Florencio Varela

2024

Resumen

El presente trabajo aborda el crecimiento y los cambios en las estrategias implementadas en una organización de logística de correo en el contexto de COVID 19 en los años 2020-2021. Nuestro principal objetivo será mostrar las relaciones laborales y el proceso de trabajo de tal organización ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, más específicamente en la localidad de Villa Soldati. Analizaremos en gran medida el efecto que tuvo la pandemia tanto en el personal, así como en términos de volumen de paquetería con la que trabaja la organización. Nuestro objetivo es aportar al mundo académico una investigación sobre este tipo de organizaciones contemporáneas, y dar cuenta de su exponencial crecimiento gracias a sus alianzas con otras grandes multinacionales. El interés sobre esta investigación es exponer las estrategias, las dinámicas, las herramientas, y el proceso de trabajo que ocurrió en dicha empresa de correo, a raíz del efecto pandemia y los desencadenantes que esta causó en dicha organización. Por otro lado, observamos una vacancia respecto a estudios de estas organizaciones, generando así una contribución a la construcción del conocimiento sobre las empresas de logística.

Palabras clave:

Proceso de trabajo, Organización Flexible, Pandemia, Tercerización, Logística, Línea de Montaje.

Abstract

Our work will address mail logistics organizations, focusing on their growth and their strategies in the time of the pandemic, that is, in the years 2020-2021. Our main objective will be to show the labor relations and the work process of such an organization located in the city of Buenos Aires, more specifically in the town of Villa Soldati. We will largely analyze the pandemic effect both in terms of personnel, as well as in terms of parcel volume with which the organization works. Our goal is to provide the academic world with research on this type of contemporary organization, and to account for its exponential growth thanks to its alliances

with other large multinationals. The interest to respond with this research is to account for the tools, the dynamics, and the work process that occurred in said mail company, as a result of the pandemic effect and the triggers that this causes in said organization. On the other hand, we observe a vacancy regarding studies of these organizations, thus discovering a contribution to the construction of knowledge about logistics companies.

Key words:

Work process, Flexible Organization, Pandemic, Outsourcing, Logistics, Assembly Line.

INDICE

Agradecimientos	4
Capítulo 1.	5
-Introducción	5
-Marco Teórico	6
-Antecedentes	7
Capítulo 2.	8
-Los objetivos: general y específicos	8
-Metodología (población, muestra y técnicas de recolección).	9
Capítulo 3.	10
-Estrategia de análisis de datos cualitativos y cuantitativas	10
-Entrevistas semiestructuradas	10
-Consideraciones éticas	11
-Las exigencias a los empleados en pandemia	11
-Las CYMAT desde los empleados en plena pandemia	12
-Sobre las estrategias de reclutamiento en la empresa en pandemia	13
-Empleados Temporales	14
Capítulo 4.	15
-Organigrama	15
-Análisis del organigrama	17
-Cambios en el proceso de trabajo	17
Capítulo 5.	22
-Relación entre objetivos específicos y respuestas obtenidas de cara al análisis	22
-Análisis del efecto pandemia en la organización	25
-Conclusión	28
-Referencias bibliográficas	29
-ANEXOS	31

Agradecimientos

A mi pareja, por acompañarme a mi lado siempre y motivar mis metas.

A mis viejos, que gracias a ellos soy quien soy hoy en día.

A mi primo Emiliano, quien acompaña con consejos a mis desafíos.

A Fernanda, quien fue mi tutora en esta instancia y me ayudo en gran parte de este trabajo y me motivo a llegar a esta meta.

Capítulo 1

Introducción.....

La pandemia por COVID-19 en Argentina, en los años 2020 y 2021, fue un golpe duro a las empresas, cerrando algunas, disminuyendo sus tareas y ocasionando un riesgo en la salud de sus colaboradores. Nuestro trabajo está enfocado en la dinámica laboral de una empresa en particular, que, debido al aumento de las compras por internet, afectó las actividades de las empresas en diversas dimensiones. Con sus confinamientos y distanciamiento social, es la primera crisis global de la cadena de suministro. Esto ha provocado pérdidas de valor económico, un gran desempleo y subempleo, el colapso empresarial (en la mayoría de las empresas), el aumento de la explotación, el hambre y las privaciones generalizadas. (Bellamy y Suwandi, 2020 pp. 2-3). Nuestra organización de correo privada en estudio es una compañía internacional líder en soluciones logísticas con más de 38 años de experiencia brindando servicios a medida a entidades públicas y privadas del sector Salud, y a los segmentos financiero, e-commerce, y postal. Depende de una empresa líder en comercio electrónico con operaciones en toda Latinoamérica. Una de las exigencias que tiene este trabajo, es la de despachar en tiempo y forma los envíos. De no cumplir con esta condición, puede ser multada con suma dineraria por la empresa más importante con la que tiene un acuerdo comercial. Nuestro objeto de estudio, tiene como área de investigación a esta organización de correo privado el cual tuvo diversas consecuencias debido al problema de la crisis sanitaria mundial. Este estudio que abordamos se relaciona con intereses personales y laborales. A partir de la familiaridad y conocimiento que tenemos sobre esta organización, creemos que esta investigación es un aporte a los estudios de las relaciones laborales sobre las empresas de logística.

En empresas de logística y de paquetería, la pandemia aumentó el trabajo en forma gradual debido a que las medidas de protección tomadas por el gobierno como las de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), generó que muchas de las actividades de compra se realizaran por internet (e-commerce). La empresa del caso en estudio, abocada a la logística, realiza el trabajo de procesar y despachar paquetes. En tiempos de pandemia el aumento del volumen de la paquetería en un día, se asemeja los de los eventos masivos como los de Cyber Monday o Hot Sale. Este boom de crecimiento en la organización (dado a su rubro y actividad) es merecedor de un análisis profundo. Desde esta investigación queremos dar a

conocer cómo son estas organizaciones, qué estrategias usan para adecuarse a esta demanda extraordinaria del trabajo diario; cómo capacitan y cuáles son sus métodos de reclutamiento de personal.

Marco Teórico

Las empresas de logística y distribución, como Andreani u Oca conocidas en Argentina, y aquellas dedicadas al e-commerce como Mercado Libre, fueron las principales beneficiadas por la pandemia. Esto no solo se debe a las altas compras en internet, sino a una estructura que hace posible satisfacer estas demandas, así como también crecer como organización. En el texto “Organizaciones: características duraderas y cambiantes “de Scott (2005) dice que estas son organizaciones con una estructura social racionalizada, especializada, tecnificada y profesionalizada. Una empresa que trabaja con 0 stock, que almacena paquetería solamente para distribuir los productos en el menor tiempo posible, es una organización con racionalización flexible.

Para trabajar esta logística de e-commerce, Neffa (2009) tiene una definición de proceso de trabajo que se basa en el salario, los números de empleados, pero lo fundamental de este proceso son las relaciones entre los actores laborales, es decir, típicas relaciones entre obreros, supervisores, jefes y gerencia. Así como también como se relacionan estos actores con los medios de producción. Estas relaciones laborales, son atravesadas por tercerización y externalización de actividades. El proceso de trabajo esta lleno de mano de obra con trabajadores no afiliados que realizan tareas rutinarias, simples, estandarizadas y medidas, con escaso control sobre su trabajo, la cual representa una organización contemporánea con racionalización y estructura flexible tal como nos dice Scott en su texto.

Piñero (2004) nos aporta cómo también las herramientas y maquinarias del fordismo tiene similitudes con las organizaciones contemporáneas, tal es el caso de la cinta utilizada para trasladar cosas, llamada línea de montaje en esas épocas. Esta misma es utilizada en varios sectores de trabajo de esta logística, con el objetivo de organizar y procesar los paquetes lo más rápido posible para generar productividad.

Por otra parte, Clerc (1987), argumenta que la clave de aumentos importantes de la eficiencia es la especialización. Hay ciertos elementos que permiten estos aumentos de eficiencia, la división técnica del trabajo, por ejemplo, la cual facilita el progreso técnico. Otro elemento que aumentó la eficiencia fue el rol distinto al habitual (operario sin categoría), debido al

ejercicio de este cambio de rol (a uno de administración de personal eventual) muchos de los trabajadores habituales en tiempo de pandemia estuvieron expuestos a riesgos psicosociales, que, según Neffa (2015) el término «psicosocial» se emplea para referirse a la interacción entre varios factores que provocan perturbaciones en los mecanismos psíquicos y mentales: los factores de riesgo psicosociales en relación con la condición de empleo, la organización de la empresa y su entorno social, las relaciones sociales y laborales con los compañeros de trabajo, los subordinados y la jerarquía. Y muchos de los operarios pasaron a la administración u organización del personal eventual en este tiempo. Esta adopción de responsabilidades frente al exceso de demanda de trabajo fue para el personal con mayor antigüedad como también el nuevo en la empresa. Sin embargo, también hay límites para esta simplificación del trabajo en los operarios. Con la división de trabajo, el autor menciona también que hay tareas que no se pueden subdividir y se deben hacer en conjunto. Por eso las tareas con menos calificaciones las realizan trabajadores eventuales o sin calificación y con más baja remuneración o la normal por convenio, en este caso, camioneros.

Con respecto a la rotación del trabajo Clerc (1987 p.211) menciona que “cuando las tareas son simples, como en una línea de montaje, los gastos de formación son reducidos, y no es necesario modificar el equipo ni los procedimientos”. Dicha rotación en esta logística se utiliza para reducir una tarea tensa, pesada o fatigosa, es por eso que en el proceso de trabajo el personal fijo rota de puesto al operario eventual para aumentarle la satisfacción y el interés a los trabajadores que lo ocupan, algunos efectivos buscan con esto, motivarlos laboralmente. Para la organización de correo, Scott (2005) también nos aporta los cambios en las formas organizacionales para cada época, hay un modo de organizarse, esta organización se involucra más en la distribución de productos y servicios (Scott, 2005, pp. 450). Al adoptar un enfoque que incluyera “flexibilidad, confianza, contratos relacionados”, el modo de red de la organización comenzó a ser viable y distintivo de la organización a partir de los 90. Estas empresas utilizan estrategias con sociedades a largo plazo o alianzas con organizaciones diferentes, normalmente desde un año o tres, veremos a lo largo de nuestro trabajo que estas organizaciones crecen y están por todo Latinoamérica y en parte se debe al éxito de sus eventos o en particular, a nuestra situación estudiada, la pandemia.

Antecedentes

El contexto de pandemia ocasionó problemas económicos (con el personal afectado) y hasta el quiebre o cierre de actividades no esenciales. En este sentido el texto de Katiuska (2021) nos

aporta que, ante la crisis sanitaria, no hay planificación con tiempo, lo que conlleva a aprender vertiginosamente.

Por otra parte, el artículo “los efectos del COVID 19 en el comercio internacional y la logística” publicado por CEPAL (2020), menciona que la pandemia ha dado lugar a un marcado aumento del desempleo, especialmente en los Estados Unidos, con la consecuente reducción de la demanda de bienes y servicios.

En el trabajo “DHL revela la nueva normalidad pos-COVID-19 y el impacto en la logística” realizado por AHK (2020) señala que el principal problema de las cadenas de suministro son problemas de resiliencia, efectos relacionados con la demanda, dificultades con el transporte y el almacenamiento y, por último, complicaciones asociadas al lugar de trabajo. En este sentido el caso de estudio, en cuanto al aumento de trabajo y problemas de almacenamiento, tuvo que mudarse de la ciudad de Sarandí a Villa Soldati por no contar con el espacio suficiente para responder a la elevada demanda de logística en la empresa de correo.

Tanto en las micro y pequeñas empresas (MiPymes), la pandemia obligó a estas a utilizar diferentes canales para continuar con sus actividades. Es notable que, se debió generar un marco de soluciones para las diferentes actividades dentro y fuera de las MiPymes en tiempo de COVID-19. (Chatchoua y Lozano Arizmendi, 2020, pp. 3-4).

Capítulo 2

Objetivos

Objetivo general: Analizar el impacto de la pandemia por COVID 19 en los procesos de producción y organización del trabajo en una empresa de correo privada ubicada en Buenos Aires en los años 2020-2021.

Objetivos específicos:

- 1 indagar cómo estaba organizada la producción y el trabajo de la empresa con anterioridad al inicio de la pandemia por COVID-19
- 2 identificar las estrategias de reclutamiento de personal implementadas antes y después de la pandemia.

3 conocer acerca de las tareas realizadas por el personal de la empresa antes de la pandemia y si se registran cambios en las mismas en la actualidad.

4 describir las exigencias laborales experimentadas por el personal efectivo antes y después de la pandemia.

5 identificar los aumentos de paquetes vividos en la pandemia y antes de esta en la organización de correo.

Metodología.....

La metodología y técnicas que sustentan este trabajo asume una perspectiva cualitativa (Hernández Sampieri, 2010), está acompañado de entrevistas a trabajadores con más antigüedad, pero a su vez con datos cuantitativos con análisis de datos de la producción.

El abordaje mixto de esta investigación social (Hernández Sampieri, 2010), esta junto a un diseño emergente y flexible, con recolección de datos estadísticos el cual sigue con un reporte de investigación, para generar conocimiento del tema de investigación.

Población

Con respecto a la población de estudio, está enfocado en los trabajadores de una organización de correo privada en Villa Soldati, CABA en los años 2020-2021, y la estrategia muestral estuvo centrada en el sector de cinta y armado de HU (consiste en la manifestación de recorridos y el separarlos). Este sector dispone de unos 25 trabajadores y nos parece relevante dada la conformación que tiene, con trabajadores de reciente incorporación y otros con años de antigüedad.

Muestra

La elección de este sector como muestra, nos ayudará a responder el interrogante de nuestro objetivo ya que es interesante conocer las modificaciones que se dieron en el proceso de trabajo en el período de pandemia. Una de las tareas más importantes es la de separar la mercadería, denominada “palomeo”. Si esto no se realiza, no se puede organizar los recorridos ni los despachos a tiempo, generando multas de carácter económico y sanciones a la empresa. La organización de los paquetes, la separación de recorridos y las canalizaciones por horarios de despacho, tuvo cambios durante la pandemia. En este sentido la selección de

este sector nos permite dar cuenta de las transformaciones que se dieron en relación a los modos de trabajo que se desarrollaban antes y durante el ASPO.

Técnicas de recolección

Primero, cabe mencionar que las fuentes secundarias como los documentos de la empresa, excels indicando la cantidad entrante de paquetes, y mails de los pedidos de personal para satisfacer la demanda. Así como también entrevistas a empleados y supervisores.

Con estas fuentes, las técnicas de investigación utilizadas serán, el análisis de documentos otorgados por la empresa (que indiquen la producción día a día), entrevistas (de tipo semiestructuradas) a un grupo de trabajadores de un sector, que serán los de procesamiento de paquetes. También el uso de la técnica de la entrevista nos permitió relevar las voces y experiencias de los trabajadores de este sector quienes se mostraron abiertos a la participación.

La recolección de estos testimonios nos permitió reconocer que el contexto de pandemia abrió diversas posibilidades para que este tipo de organizaciones se vean beneficiadas. Por otra parte, nos permitió conocer cómo reorganizaron el trabajo, respecto a las medidas de prevención y seguridad para evitar los contagios y ausencias de personal por diversos motivos.

Los datos obtenidos en los testimonios son analizados en base a conceptos como, el proceso de trabajo, tercerización, la externalización de actividades, organización contemporánea y demás conceptos extraídos de los textos, en conjunción con los cambios producidos por la pandemia.

Capítulo 3

Estrategia y análisis de datos cualitativos y cuantitativos

En este capítulo analizamos las entrevistas a los trabajadores de esta organización logística, haciendo énfasis especialmente a los efectivos de la empresa que se contrataron “gracias” a la pandemia y el aumento de trabajo que produjo esta.

Entrevistas semiestructuradas: este tipo de entrevista consideramos que se adecua a nuestro estudio ya que presenta un mayor grado de flexibilidad que las entrevistas estructuradas,

debido a que parte de preguntas planteadas se ajustan a los entrevistados y reduce el formalismo.

Consideraciones éticas

Con respecto a la población del estudio está centrada en los trabajadores de una organización de correo privada en Villa Soldati, CABA en los años 2020-2021

Como muestra elegida serán el sector de trabajadores E2 Cinta Pesaje Liviano ya que estos trabajadores me brindaron su consentimiento para realizar entrevistas, pero toda la investigación será a nombre anónimo y con datos brindados solicitados formalmente al personal fuera de convenio en la organización, con el fin de que estos datos y entrevistas aseguren el avance del conocimiento y la comprensión del trabajo.

Las exigencias a los empleados en pandemia

En este relato de 4 entrevistados analizaremos las condiciones laborales que generó el trabajo en esta empresa de logística en plena pandemia, las preguntas fueron orientadas a conocer los riesgos de salud a los que estuvieron expuestos los empleados ya que su servicio se consideraba esencial.

A partir de lo mencionado, podemos citar a Leandro (5 años en la empresa):

“Yo estuve aislado por pandemia porque soy diabético y paciente de riesgo, pero sé que las exigencias en días de mucho volumen con 700 eventuales o más, los operarios se dedicaban a explicar a los eventuales, una labor más estresante en mi opinión”

En ese sentido, Jonatan (7 años en la empresa) nos cuenta:

“Las exigencias por lo que me contaron fueron bastantes, pero se resumen en muchos dolores de cabeza por manejar tanto personal eventual. Y todos los efectivos lo hacían, en parte porque les prometían cosas, cosas que nunca llegan o ellos pensaban que les iban a dar algo cuando no es así, acá no te dan nada, por más que trabajes mucho.”

En esta misma línea, Ema (3 años en la empresa):

“Con respecto a las exigencias los días de mayor volumen aquellos que son referentes del sector es donde más trabajan mentalmente, y los días de poco trabajo es más el trabajo físico que se hace ya que no hay tantos eventuales que ayuden en el trabajo físico que es donde más los suelen mandar.”

A partir de estos relatos podemos decir que los empleados enfrentaron grandes exigencias mentales, motivadas por cargos que no llegan, pero creando habilidades administrativas, coordinativas y de distribución de personal en cada uno de estos empleados.

Las CYMAT desde los empleados en plena pandemia

Otro aspecto importante que nos otorgaron los entrevistados fue como la empresa hizo frente al COVID-19 y que medidas llevo a cabo para hacer su gran cantidad de trabajo de forma ideal.

Lo que nos interesa saber son medidas llevadas a cabo, en esta línea Leandro:

“Frente a la pandemia las **medidas de seguridad e higiene** desde que volví siempre se usa barbijo obvio y hay alcohol en gel por varios lados en la planta. Me contaron que daban todo tipo de barbijos mayormente de mala calidad en plena pandemia.”

En ese sentido, Jonatan:

“Por lo que me contaron muy mal, barbijos de pésima calidad y poco alcohol en gel. Se traducían en contagios, efectivos que se aislaban por casi 2 semanas al contagiarse”

Ema, por su parte nos dice:

“Las **medidas de seguridad e higiene** fueron muy malas, los barbijos que daban la mayoría de las veces eran de pésima calidad, y era muy molestos para trabajar, además de que en la época en la que estaba le daban la baja a aquellos que tenían el barbijo apenas abajo un poco, era un inspector de seguridad e higiene”

De esta manera puede concluirse que la empresa tomó medidas de seguridad e higiene, pero no quizá de la manera más rigurosa según los empleados, impactando en el personal efectivo causando bajas en la nómina de personal en varios sectores.

Sobre las estrategias de reclutamiento en la empresa en pandemia

Una de las respuestas que más nos llamó la atención fue sobre las estrategias de reclutamiento de personal en la empresa.

Para profundizar esto, destacamos la mirada del siguiente operario entrevistado (Jonatan):

“Antes de la pandemia se contrataba gente contratada por la empresa es decir no por agencia, pero los contratos eran a plazo fijo, y se iban renovando. Previo a la pandemia, un año o dos antes las agencias cambiaron la modalidad de contratación y empezaron a contratar solo personal eventual y los cortaban antes de llegar al tercer mes. En mi opinión esto es interesante para pensar ya que tiene que esta logística está muy de la mano con ML, empresa de Galperin, cuyo amigo es Macri y tiene una relación cercana, y esas reformas laborales que destruyen la economía de todos, que en su momento fueron rechazadas, se relaciona con este tema de la contratación por agencia. Son esas formas de implantar esa flexibilidad laboral que ellos quieren, que tarde o temprano van a llegar y esta es una de esas formas. Es más, me lleva a pensar que de esa forma es una de sacarle los planes sociales a la gente, ni bien cobran un recibo con la agencia y aportan con las 3 leyes, al próximo mes les sacan el plan.”

Nos llamó mucho la atención y me parece interesante lo que plantea este trabajador, y le consultamos, que haría el en ese lugar, a lo que nos respondió:

“Yo me quedaría con el plan, sin dudarlo, antes de quedarme sin nada prefiero un plan que encima cobro sin trabajar ni corro el riesgo de perderlo. Es más, encima en esos planes sociales les suelen dar mercadería.”

Por otra parte, con respecto a las estrategias de reclutamiento para Leandro:

“Las estrategias de **reclutamiento de personal o tipo de contratación** antes eran por una sola agencia, muy conocida por casi todos en la empresa, pero después de la pandemia se incorporaron 2 más y ahora son 5. Todas no tienen ningún filtro de contratación, y entran sin entrevista vía convocatoria por WhatsApp”

Continuando con las entrevistas, Ema nos dice:

“Después de la pandemia fue todo por agencia no más de 3 meses, yo y otros más apenas arrancó la pandemia no nos cortaron después de los 3 meses y luego la empresa para la que prestamos servicio nos hicieron firmar contrato por tiempo indeterminado”

Las respuestas de los entrevistados sobre este tema nos marcan mucha Flexibilidad Laboral en esta logística, esto puede relacionarse con Clerc (1987), ya que esta empresa estaría ahorrando gastos en personal con formación, ya que son tareas simples como en una cinta o línea de montaje, trabajadores tercerizados y sin calificación son ideales para este tipo de tareas.

Empleados Temporales

A partir de lo mencionado podemos analizar el uso de empleados temporales o de medio tiempo (terciarización) (Scott, 2005), la dependencia de contratos o alianzas y no del propio sistema para una variedad de productos y servicios- son indicativos de esta estrategia. Con respecto a los empleados temporales, en la organización el 90% en días de mucha producción, son empleados eventuales.

La facilidad de este modo de contratación a través de la agencia está basada según el artículo 92 Bis de la Ley de Contrato de Trabajo, el cual establece un periodo de prueba de 3 meses, y en esta empresa, se lleva a cabo por menos tiempo que veremos según testimonios de los empleados a lo largo del trabajo.

Otro autor que necesitamos citar es a Clerc, ya que, según él, las tareas simples, como en una línea de montaje, los gastos de formación son menos, y se puede rotar fácil al personal ya que son sencillas. Con fáciles nos referimos al ya mencionado “palomeo”, la cual consiste en ubicar y separar paquetes por direcciones de salida. Como habíamos mencionado, sino se separa y no se lo procesa para su posterior despacho, la empresa recibe sanciones y multas de carácter económico.

Una manera de motivar a los empleados eventuales y aumentarle la satisfacción y el interés a los trabajadores que lo ocupan es darle roles administrativos como dirigir a demás eventuales.

Por otro lado, Scott (2005) nos habla de que empresas flexibles como estas, siempre depende de contratos o alianzas con otras empresas y eso se traduce en uso de tantos empleados temporales ya que tiene directa relación con agencias laborales.

Capítulo 4

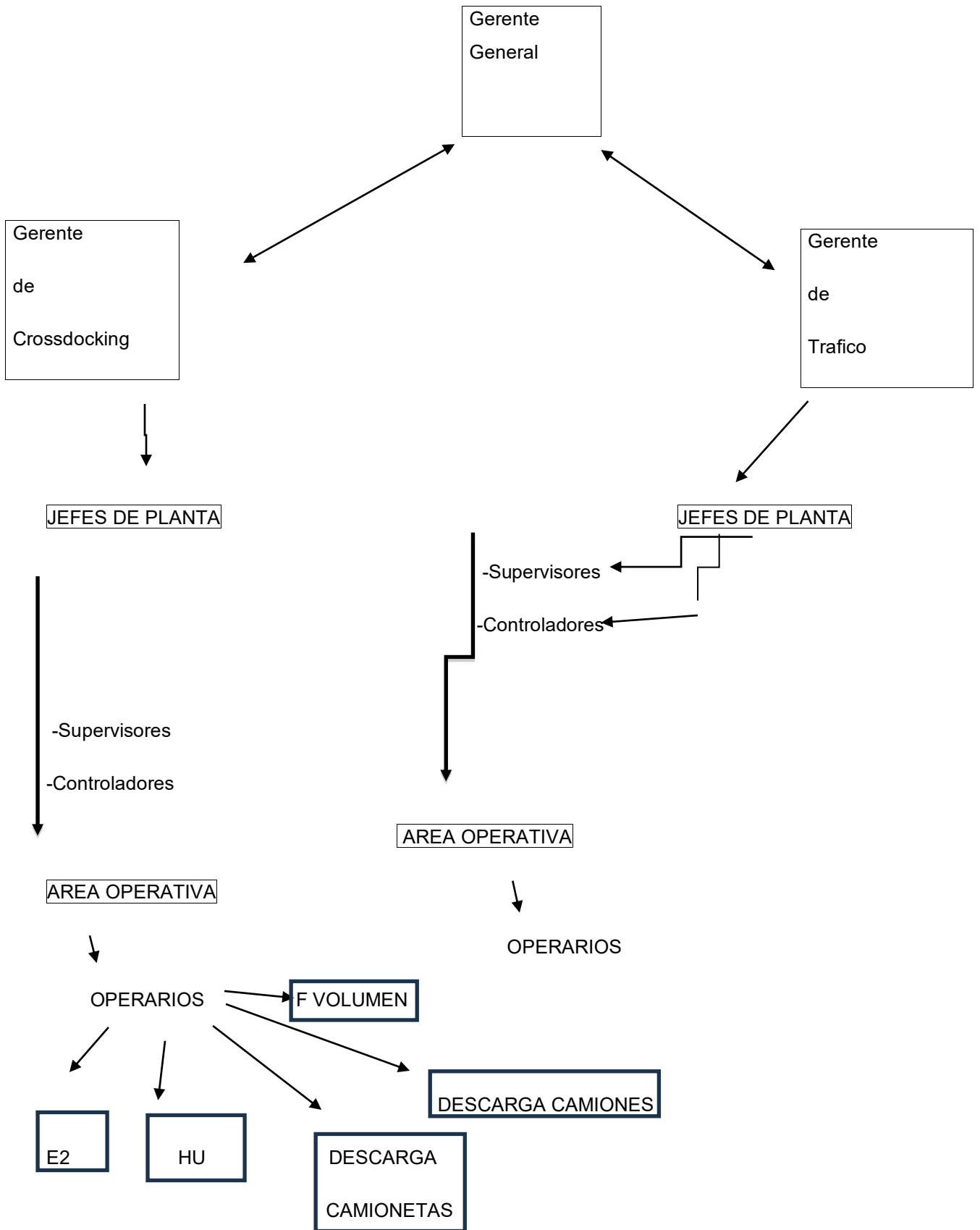
Organigrama

A continuación, presento el organigrama de la organización ya que nos va a permitir ver la estructura de la empresa y la división de tareas.

Según Chiavenato (2002, p. 411) el organigrama “es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional”.

Así mismo esta estructura implica cadenas jerárquicas funcionales y divisionales simultáneamente en la misma parte de la organización.

ODP S.R.L.



Análisis del organigrama

El organigrama de esta empresa se compone de un gerente de operaciones la cual se divide en 2 gerencias, tráfico y Crossdocking, esta última, es la analizada en esta investigación. El gerente de Crossdocking realiza su trabajo a través de los jefes de operaciones, los cuales tienen a su mando los supervisores y controladores fuera de convenio. Tiene una estructura flexible ya que a través de estos fuera de convenio trabajan en conjunto a los operarios bajo convenio para realizar los objetivos empresariales. En base a la definición de Scott de estructura flexible contemporánea, se ve como es una empresa que realiza su trabajo con dos tipos de personal, operarios dentro de convenio y personal subcontratado, que son los eventuales.

Cambios en el Proceso de Trabajo

A partir del análisis de documentos provisto por la empresa, nos permite saber la cantidad de mercadería entrante, las fechas en que se incrementa el volumen de paquetería, las estrategias de la logística para responder a las necesidades de capacitación de personal eventual.

El sector que hemos entrevistado, utiliza la Línea de Montaje, en el texto de Piñero, Fernando Julio (2004) “El modo de desarrollo industrial Fordista-Keynesiano: Características, Crisis y reestructuración del capitalismo” la línea de montaje o en esta logística llamada Cinta, si, no esta tan avanzada como Andreani u Loginter, que cuentan con un Sorter, en esta organización se realiza el trabajo con las personas necesarias para llenar la cinta, de lo contrario es más sobrecarga para los trabajadores ya que deben separar o como se dice en la planta “palomear” más subcanalizaciones (recorridos distintos) por persona en una posición, siendo más complicado el proceso. Cinta o Línea de Montaje, en el texto de Piñero (2004) se entiende como un proceso de fabricación de productos que consiste en separar dicha fabricación en fases. Y en estas fases se lleva a cabo unas operaciones concretas, y una vez completada, la fase sigue un orden, definiendo los puestos de trabajo. Este proceso va sometiendo a los operarios a la uniformidad del movimiento de las máquinas o en este caso, el movimiento de la cinta. Gracias a esto, los operarios solamente realizan movimientos extremadamente simples y rutinarios. Esto trasladado a la logística es, llegada del envío, procesamiento del mismo, manifestación del mismo y despacho del envío. En la empresa este tipo de trabajo se denomina Crossdocking.

Otro tema de este texto son las alianzas estratégicas entre empresas, en este caso entre esta logística de correo y MELI. Esto permite que se produzcan otras formas de subcontratación, quizá más precarias para ganar competitividad. Por eso en las siguientes imágenes veremos las piezas Lm, y los horarios de los CPT (subcanalización de determinado recorrido a determinada provincia/lugar)

(Las imágenes siguientes son material original de la empresa utilizada para fines académicos)
 Esta imagen es del lunes 19/09/2022 (empresa Organización de Departamento de Paquetería)



Este cuadro corresponde al día lunes 12/09/2022



En la columna total piezas LM es el total de paquetes entrante en los días, luego están los horarios de cada paquete por prioridad. Este material fue brindado por el grupo de jefes, es lo que usan diariamente en la torre de control.

En las siguientes imágenes se muestran los horarios de cada paquete por prioridad. (2 de la mañana)



(3 de la mañana)

ODP

Fecha 19/9/2022 HORA 22:31:13

Hora de Actualización MONITOR.XD V7.6

22:31:13

Armado de HU

SUB-CA	Trocal	Piezas Etiquetado	Piezas HU-Abierto	Piezas HU-Cerrado	Piezas Pendiente	% Avance
REP CA - SBU1	REP CA	4.069	501	2.183	1.385	65,96%
AND011	ANDREANI D	4.183	14	3.069	1.100	73,70%
OCS066	OCASA SFN-RAF	1.049	-	725	324	69,11%
REP CA - SCZ1	REP CA	533	219	-	314	41,03%
REP CA - SBU2	REP CA	1.876	94	1.038	744	60,34%
REP CA - SBU3	REP CA	3.191	57	1.516	1.618	49,23%
REP CA - STD1	REP CA	918	35	432	451	50,87%
		15.819	920	8.963	5.936	62,48%
				Piezas faltante para 5057 99,7%		

Despacho de HU

SUB-CA	HU Finalizado	HU en despacho	Despachado	CONTROL	
REP CA - SBU1	21	-	-	PENDIENTE	
AND011	32	-	-	PENDIENTE	
OCS066	4	-	-	PENDIENTE	
REP CA - SCZ1	-	-	-	OK	
REP CA - SBU2	9	-	-	PENDIENTE	
REP CA - SBU3	15	-	-	PENDIENTE	
REP CA - STD1	3	-	-	PENDIENTE	
		94	0	0	0,0%

Recursos HU

OK	OK
Sebra CO	OK
OK	OK

MH Activos 9

Como podemos ver, cada sub-ca, la cual es un recorrido en particular, el cual tiene un horario, y es fundamental esto, debido a su despacho o salida del depósito, y la sanción que puede ocasionarle su alianza estratégica por no cumplir con el horario establecido.

ODP

20:51:49

Proyectado

Arribado

Bipeado

Por descargar

130.000

122.357

107.693

14.664

22.307

CAMIONETAS

D46	D47	D48	D49	D50
On Time	Empty	Empty	Empty	Empty

En la imagen de arriba, muestra lo que se proyecta día a día de mercadería, es decir lo que va a entrar, lo arribado es lo que está en las dársenas para ser descargado y luego procesado y lo bipeado son las piezas manifestadas ya descargadas que están siendo procesadas. El volumen del proyectado cambia día a día, y depende de los días que no se trabaja y que se acumulan pedidos, de días de ofertas de e-commerce, y del comercio electrónico en sí.

Capítulo 5

Relación entre objetivos específicos y respuestas obtenidas de cara al análisis

Retomando nuestro objetivo general de este trabajo de investigación, el cual es el análisis del impacto de la pandemia por COVID 19 en los procesos de producción y organización del trabajo en una empresa de correo privada ubicada en Buenos Aires en los años 2020-2021. A continuación, haremos una relación entre los objetivos de este trabajo y el análisis de las entrevistas.

En primer lugar, con respecto al primer objetivo específico, el cual es indagar cómo estaba organizada la producción y el trabajo de la empresa con anterioridad al inicio de la pandemia, pudimos observar que la producción antes de la pandemia por COVID 19 estaba organizada de otra manera, de manera muy poco eficiente respecto a los horarios de salida de los paquetes. También notamos el cambio en el uso de la cinta en este sector, por ejemplo, que ahora es una sola cinta que separa lo prioritario y ahora es otra cinta más corta la que separa los paquetes estándar. El trabajo era distinto, todos hacían todas las tareas y no había tantos supervisores. Después de la pandemia vimos que eso se modificó, y también hay muchos más nuevos efectivos a causa de eso. La producción se incrementó y la empresa también, fue un gran cambio a modo de organización y trabajo en la empresa, respecto a las medidas de seguridad e higiene, ahora a causa de la pandemia hay alcohol en gel por toda la planta y barbijos a pesar de ya no ser obligatorio.

En segundo lugar, con relación al segundo objetivo específico de este trabajo, el cual es, identificar las estrategias de reclutamiento de personal implementadas antes y después de la pandemia, estas eran casi siempre las mismas, es decir, contratación por agencia y duración de 3 meses, solo que ahora se modificaron por la suma de otras dos agencias laborales, y la empresa en si ahora ya no toma más efectivos. Sino que todos los eventuales se van renovando por estas agencias constantemente cada 3 meses. Esto es algo de precarización laboral que podemos relacionar con el texto de Scott (2005), se relaciona con las organizaciones del siglo XXI con una racionalización distinta, son aquellas organizaciones contemporáneas que su modalidad de contratación es distinta, totalmente flexible y un tipo de trabajo que no garantiza la permanencia en los puestos de trabajo.

En tercer lugar y respondiendo a nuestro tercer objetivo, que se trataba de conocer acerca de las tareas realizadas por el personal de la empresa antes de la pandemia y, si se registran cambios de las mismas en la actualidad. Acerca de las tareas realizadas por el personal de la

empresa, antes de la pandemia eran unas tareas más del tipo operarios de depósito, con tareas como picking de paquetes, separación de mercadería por recorrido, pesaje de paquetes livianos y pesados, carga y descarga de mercadería (recepción de productos), también armado de pallets y demás tareas referidas a la organización de la planta. Podemos concluir con lo dicho por el personal fijo de la planta de esta empresa de correo, que se cambió el rol de estos, pasaron de ser simples operarios a manejar personal, un rol que según ellos es merecedor de por lo menos unas dos categorías más de la más baja. Está claro que, si se registran cambios en las tareas de los operarios en la actualidad, también hubo un cambio en las tareas de la organización, se sumaron nuevas tareas, por ejemplo, el armado de pallet con más piezas, o la utilización de cajas para armar los mismos y no tener que armar la estructura bien acomodada. Con respecto al rol administrativo de eventuales, los trabajadores marcan que es una tarea poco reconocida por la empresa en general, que no suelen recompensar por ese estilo de trabajo, y que eso suele determinar en el bajo rendimiento de algunos de los operarios.

En cuarto lugar, el objetivo de las exigencias laborales, es decir, la descripción de las exigencias laborales experimentadas por el personal efectivo antes y después de la pandemia. Con respecto a esto pudimos ver que algunas de estas exigencias que han experimentado el personal efectivo de esta empresa antes de la pandemia fue la cantidad de trabajo en exceso en días de evento, y el “apurarse” por concluir la operación y coincidir con los horarios de despacho, ya que el no hacerlo puede ser motivo de pedidos de explicación. Obviamente que para la empresa en si es mucho peor dada la multa con la que la sancionan por no llegar al horario acordado, pero por lo obtenido de las entrevistas los trabajadores entrevistados marcan que los supervisores y jefes están constantemente presentes sobre ellos por ese motivo. Otra exigencia antes presenciada de la pandemia por los efectivos es la multi tareas que había antes, si, se manejaba con menos volumen que la organización y sectorización que hubo después de la pandemia, pero eso implicaba que todos hagan todas las tareas y una constante rotación con distinto volumen. Después de la pandemia, las exigencias experimentadas por estos efectivos, fue el rol administrativo cada vez más presente con demasiada gente administrando, con una exigencia mucho mayor, al estar más pendiente de las personas nuevas que a veces se capacitan en el mismo día, los cuales los volúmenes de mercadería entrante cercanos a 250.000 paquetes. Sin embargo, en días de poca producción debían cambiar ese rol por el rol de un operario normal, con todos tipos de tareas básicas como armado de pallet, tirar paquetes o separarlos. Este cambio en el rol se entiende por la baja producción, pero es un tema de descontento en la organización y malestar, por la categorización y también por la exigencia y cambio de rol a requerimiento de la operación.

Una exigencia o más bien complicación vivida por los efectivos en plena pandemia fue el tema de trabajar constantemente con barbijos de muy mala calidad y con poco distanciamiento en algunos sectores, tal es el caso de la cinta que debe estar cerca separando recorridos por lógicas razones de que la cinta no es tan larga y no es lógico para la operación alejar tanto la separación por el virus. También todos nos informaron que había poco alcohol en gel en la pandemia, pero sin embargo cuando este virus ya se estaba yendo en 2021 hay en toda la planta en la actualidad. Era una complicación en plena pandemia el trabajar con guantes de látex, eran obligatorios usarlos un tiempo, sin embargo, luego los sacaron, los trabajadores dicen que se propaga más rápido el virus así. Otra exigencia laboral experimentada en la pandemia fue el número de efectivos aislados en los sectores, muy poco personal había sin estar contagiado, obviamente complicó más la operación ya que a veces se complejiza reemplazar o poner gente con capacidad en el puesto administrativo, según el supervisor de este sector se tienen en cuenta características como el carácter y el trabajo, habilidades que poseen muy pocos operarios.

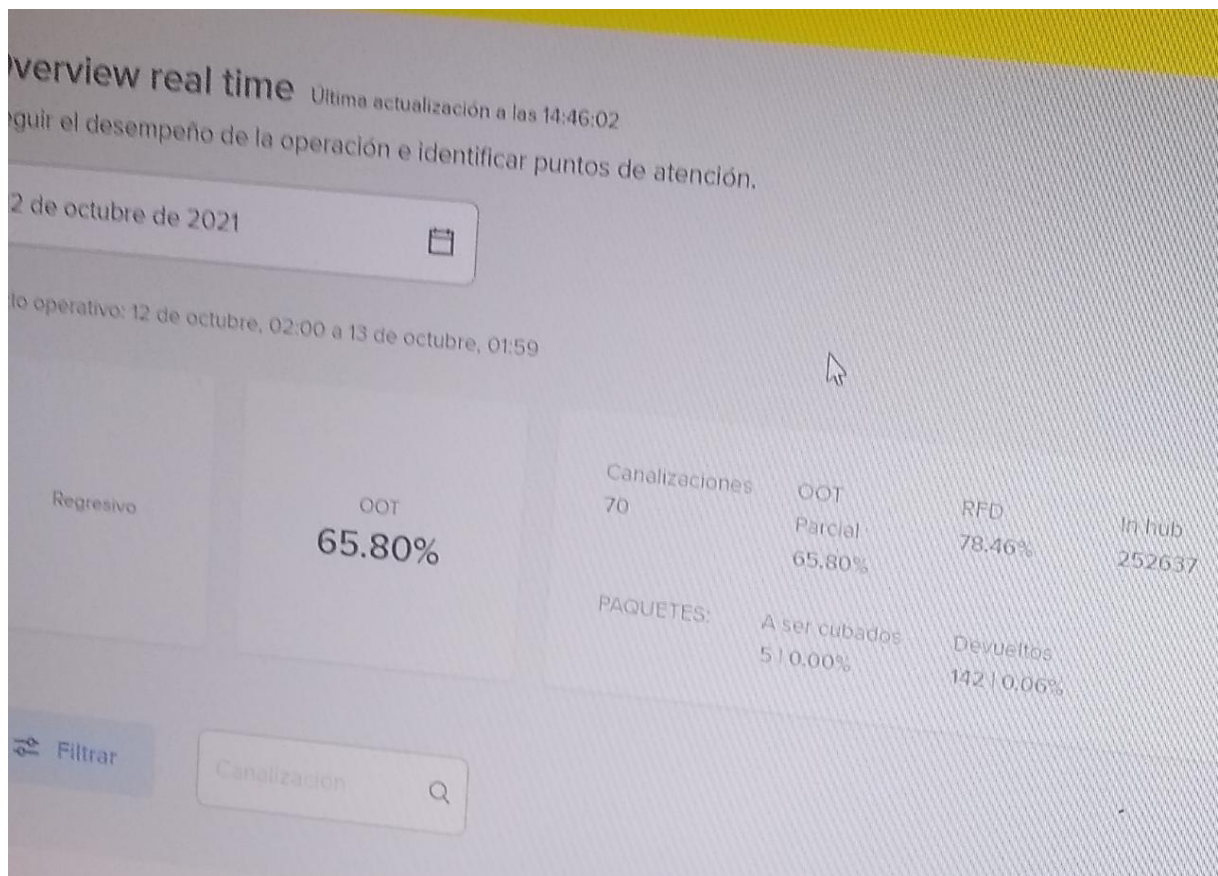
Por último y hablando ya del quinto objetivo específico, el cual es identificar los aumentos de paquetes vividos en la pandemia y antes de esta en la organización de correo, podemos identificar varios cambios vividos en la pandemia. A nivel operacional, es la sectorización y la incorporación de un supervisor por sector, ya no tan generales, sino un operador (o más), que estos son los llamados encargados, y luego el supervisor junto a ellos. De esta forma se administran y gestionan los operarios, con tareas divididas y la organización del trabajo más simplificada y organizada. Otro cambio es la incorporación de nuevos efectivos con la pandemia, 2 de los 5 entrevistados eran de la nueva camada. Denota un cambio en la organización con respecto al manejo de recursos humanos con estos trabajadores, ya que normalmente y como vemos después de la pandemia, los eventuales están antes de cumplir 3 meses y no los llaman más. Después de la pandemia podemos observar cómo ha crecido la organización, con mercadería mínima a 60.000 paquetes, con una nueva planta con más capacidad de almacenamiento y logística, más cerca de CABA y alrededores, y mucho más capaz de manejar volumen, esto se debe en parte a la nueva organización y dinamismo en la empresa.

Antes de la pandemia de COVID 19 en la organización de correo había mucho menos personal efectivo, mucha menos mercadería con la cual tratar, mucha menos organización a nivel división de trabajo, era mucho más chico el lugar de trabajo y era menos el porcentaje de eventuales contratados que trabajaban al lado de los fijos, no como ahora que, como

ejemplo, un día de mucho volumen, 150 son fijos y 500 eventuales en un turno (en este trabajo, hablamos siempre del turno tarde).

Análisis del efecto pandemia en la organización

Como mencionamos anteriormente, el proyectado entrante de paquetes en la empresa depende de diversos factores, los cuales ya mencioné, entre los más comunes son los días de eventos como los Hot Sale, Cyber Monday o Black Friday. A continuación, mostraremos el volumen entrante de mercadería (uno de los mas altos) en días de evento:



Siguiendo a Bargados (2021) y su análisis estadístico frente a la pandemia en organizaciones, en esta en particular tiene mucha importancia la acción In Hub.

El In Hub es la mercadería total descargada, esta imagen es del 12/10/2021, y nos muestra que en plena pandemia se trabajaba con altos volúmenes de mercadería, en este caso, 252.637 paquetes. Esta cantidad, en el proceso de trabajo se ve reflejado en más personal eventual para los diversos puestos, más organización, más roles de administrativos con respecto al personal fijo y más rapidez en las tareas debido a los horarios de salida de cada paquete. En relación a

los roles operativos, la mayor parte de estos era ocupado por operarios eventuales y fijos, donde está mayormente igualada la proporción de mujeres y varones es en el departamento de RRHH de la empresa. Esta separación y segmentación del trabajo refleja una inequidad laboral de género, la cual dicha inequidad dicho por la autora Corina Rodríguez Enríquez (2010), trata de una sobrerrepresentación de las mujeres en determinadas ocupaciones como “femeninas”, esta tipificación refleja la participación de las mujeres en tareas o puestos administrativas en el caso de esta organización. Hay una clara división sexual del trabajo ya que el genero masculino es quien solo está en la parte operacional. La división sexual en esta empresa, y a diferencia de logísticas como Coto o Mercado Libre, es que en la planta y rubros operativos solo hay personal masculino, y en los departamentos como recursos humano, finanzas, cuentas a pagar, analista de sistemas, y cargos de responsabilidad social empresarial, es donde mas se encuentra parejo en cuanto a representacion de ambos generos.

En esta empresa de correo trabajaban mucho más por el tipo de contrato, según los entrevistados, podemos decir que los efectivos trabajan menos por la tranquilidad contractual y el apoyo sindical que tienen algunos, sobre todo aquellos de más antigüedad. Los horarios de trabajo o turnos en particular en esta empresa ubicada en Soldati, son de 6am a 2pm, 13:30pm a 22:05pm y 22pm a 5am. Eso de los efectivos, pero algunos de estos últimos, tienen los horarios cambiados a su beneficencia o por arreglo gremial, pactado tanto por la gerencia como así también de acuerdo con el sindicato. Con respecto a los eventuales tienen horarios de todo tipo, puede verse una discriminación en parte. Estos horarios de todo tipo van de la 17 pm hasta 1 am, es decir, con horarios sin micros o colectivos ya, que se deben evaluar mucho antes de tomar este tipo de trabajos eventuales y por convocatoria.

En tiempos de pandemia los horarios de los efectivos todos tenían posibilidad de hacer horas extras, así como también los eventuales, pero mucho de los inconvenientes que tenían estos últimos es que dependiendo la agencia no les pagaban algunas de esas horas, o estaban mal avisadas o no llego la información de la empresa a las agencias contratadas.

No solo se trabaja de lunes a viernes, sino que también se convoca los sábados para hacer la recepción de mercadería pendiente o que no pudo llegar en la semana, esto es para tanto efectivos como así también para los eventuales, pero los efectivos cobran mas porque les pagan por hora, y a los colaboradores llamados por convocatoria un feriado o sábado se les abona como un día normal.

Con respecto a nuestro objetivo general de este trabajo, es decir, el impacto de la pandemia por COVID 19 en los procesos de producción y organización del trabajo en esta empresa, a partir de los datos recolectados, del análisis de los mismos podemos decir que en el contexto

de la pandemia en esta empresa se logró efectivizar personal, aumentar y permitir el cambio a una planta más grande, la incorporación de mas agencias laborales en la empresa, la creación de nuevos puestos de trabajo, la rotación de trabajo, el aumento de personal en los turnos, la incorporación de nuevos servicios, y el ascenso de varios trabajadores.

Conclusión

Por último, analizamos si después de la pandemia bajó el trabajo a niveles como los que los entrevistados de más antigüedad nos indicaban, o si, por el contrario, abrieron más recorridos o como ellos lo llaman, subcanalizaciones de carrier.

Podemos decir que efectivamente se abrieron más recorridos en la empresa, creció mucho más, a nivel dimensional, personal y organizacional. Fue una de las varias empresas de logística que gracias al e-commerce se expandieron y empezaron a generar aún más números positivos para la operación, quizá cuando no venían tan bien con sus números. Tenemos que destacar entonces, la generación de más puestos de trabajo, que como hemos mencionado, en algunas empresas de otro tipo de rama o industria esto fue al revés, algunas industrias bajaron sus números ya que se redujo su actividad y con esto obviamente el personal también decreció causando desempleo. La pandemia produjo muchos cambios, muchos en el sector salud, pero en general fue un gran fenómeno a analizar y estudiar los cambios que se dieron en estas empresas de logísticas y conocer cómo se organizaron y reestructuraron.

Referencias Bibliográficas

- Bargados, A. (2021), “Impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas: actividad, empleo y condiciones de trabajo” Trab. Soc. vol.21 no.36 Santiago del Estero pp. 123-145.
- Chatchoua, C. y Arizmendi, M. del C. L. (2020), “Mecanismos de ajuste y digitalización de las micro y pequeñas empresas ante el COVID-19 en México” Nova scientia, vol.13 no.spe. pp. 1-33.
- Chiavenato, I. (2002) Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. Novena edición. Impreso en México. Pp. 1-442
- Clerc, J. M. “Introducción a las condiciones y medioambiente de trabajo” Organización y contenido del trabajo OIT (1987), Ginebra, pp. 199-226.
- Enríquez Rodríguez, C. (2010) “Análisis económico para la Equidad: los aportes de la Economía Feminista”, SaberEs: Revista de Ciencias Económicas y Estadística, Vol. 2, pp. 3-22.
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación (5ta ed.). México: McGraw-Hill
- Katiuska Reynaldos-Grandón (2020), “Cambio y Liderazgo: aprendizaje organizacional en tiempos de pandemia” Rev. Méd. Chile vol.148 no.9. pp. 1-3.
- Neffa, J. C. (2015), “Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio”, Buenos Aires: CEIL-CONICET.
- Neffa, J.; De la Garza T, E. & Muñiz Terra, L. (Comp.) (2009). Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales. Buenos Aires: CLACSO.
- Neffa, J.C. (Coord), E. Giraud, S. Korinfeld. y otros (2001). Telegestion: su impacto en la salud de los trabajadores. Trabajo y sociedad. CEIL-PIETTE, FOESITRA, buenos aires, 2001. Cap.1
- Piñero, F. J. (2004) “El modo de desarrollo industrial Fordista-Keynesiano: Características, Crisis y reestructuración del capitalismo” Contribuciones a la Economía ISSN: 1696-8360, junio, pp. 1-18.
- Scott, W. R. (2005) “Organizaciones: características duraderas y cambiantes” Gestión y Política Pública, vol. XIV, núm. 3, julio-diciembre, 2005, pp. 439-463.
- <https://www.ahkargentina.com.ar/actualidad/news-details/dhl-revela-la-nueva-normalidad-pos-covid-19-y-el-impacto-en-la-logistica> DHL revela la “nueva normalidad” pos-COVID-19

y el impacto en la logística. 27.07.2020. Mercosur AHK, Cámara de Industria y Comercio Argentino-alemana

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica> Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística Informe Especial COVID-19 N° 6. 06/082020 Libros y Documentos, CEPAL, Naciones Unidas.

ANEXOS

Cuestionario

P1- ¿Cómo están organizadas las tareas del sector en el que estas? ¿antes de la pandemia, como era la organización del trabajo?

P2- ¿Cuáles fueron las exigencias laborales experimentadas por el personal efectivo antes de la pandemia y después de la misma?

P3- Como son las estrategias de reclutamiento de personal antes de la pandemia? ¿Y después de la pandemia cómo fueron?

P4- Como tomaron las medidas de seguridad e higiene que se implementaron en la empresa frente a la pandemia? ¿Te pareció correcta la forma en la que la hicieron?

P5- Como crees que impactó la pandemia en la organización de trabajo en general en la empresa? ¿Fue buena o mala?

P6- Con respecto al personal y a la operación. ¿Antes de la pandemia, como estaba organizado el trabajo?

P7- Que opinas sobre la cantidad de paquetes de correos entrantes? ¿Qué época se trabaja más con estos en la empresa?

P8- Como es el grado de complejidad de capacitación respecto al personal eventual? ¿Cuántas agencias laborales hay trabajando en la empresa?

P9- Con la pandemia, ¿Como fue que impacto en tu rol como trabajador de esta empresa?

P10- Para vos, actualmente, ¿cambio mucho la organización con respecto a la pandemia?

Leandro (operario), hace 5 años está en la empresa.

P1- Con respecto al **proceso de trabajo** las tareas de la organización están divididas por sector, cada sector tiene su tarea que hacer y solo hace esa tarea a menos que la operación requiera ayuda de otro sector, normalmente se prioriza la descarga de paquetes ya que se dice que ello es lo más importante para la operación. En mi sector se dividen las tareas por horario, se organiza el procesamiento de la paquetería de 00-01, 02-03, 04-05 y estándar, que son horarios a partir de las 7 u 8 de la mañana, cuyos horarios no tienen tanta prioridad de

hacerse porque se despachan más tardes. También al procesamiento de paquetes se le hace HU (handling unit) es decir se manifiestan paquetes que van para un mismo recorrido y se va paletizando.

Antes de **la pandemia la organización del trabajo era distinta**, no se dividía por horario sino que se separaba toda la paquetería pequeña en la cinta y el resto de paquetes grandes se separaban por otro lado, ahora sigue siendo igual, pero antes no estaba dividido por horario ni por sector, así como tampoco le daban prioridad a lo que primero salían, con respecto a los operarios todos descargaban y hacían todas las tareas, no había esa sectorización que hubo después de la pandemia y que hasta ahora sigue.

P2- Yo estuve aislado por pandemia porque soy de algunos de mis compañeros fueron mucho más ya que en la pandemia diabético y paciente de riesgo así que en esos años casi no estuve, pero sé que las exigencias se trabajaba en días de mucho volumen con 700 eventuales o más, entonces los operarios normales se dedicaban a explicar y a ayudar a los eventuales, una labor más estresante en mi opinión. Antes de la pandemia había mucho menos trabajo, entonces ahí se dedicaban a tareas normales como pesar mercadería o armar pallets.

P3- Las estrategias de **reclutamiento de personal o tipo de contratación** antes era por una sola agencia, muy conocida por casi todos en la empresa, pero después de la pandemia se incorporaron 2 más y ahora son 5. Todas no tienen ningún filtro de contratación, hace poco contrataron un enano a trabajar, no digo como discriminación sino por el tipo de tareas que hay como descargar camiones y demás con cosas pesadísimas, en vez de llevarlo a otro sector u otras tareas, vino como eventual obvio, lo abre visto dos veces y después no vino más, calculo que no le gusto o simplemente no lo llamaron más como suele pasar.

P4- Frente a la pandemia las **medidas de seguridad e higiene** no las vi porque no estaba, pero desde que volví siempre se usa barbijo obvio y hay alcohol en gel por varios lados en la planta. Me contaron que daban todo tipo de barbijos mayormente de mala calidad en plena pandemia, y dieron guantes, creo que de alguna manera intentarlo hacer protocolo no se si tan bien, pero algo intentaron.

P5- Cambio mucho la organización del trabajo, la pandemia hizo que se dividiera todo por sector y la gerencia contrato más supervisores y personal efectivo. De hecho, la mayoría de mis compañeros de mi actual sector quedaron hace un año y

medio fijos. Creció mucho la empresa, maneja más volumen y más personal que antes.

P6- Antes de la pandemia todos los efectivos y los eventuales que eran muchos menos iban a hacer todo, sea descargar mercadería de camiones y camionetas, armar HU (manifestación de recorridos), separar mercadería, pesarla, arreglar los errores de algunos paquetes, y bueno eso con la pandemia cambio, ahora todos tienen su puesto y tarea fija relacionada a su sector de trabajo, creo que cuando hay poco trabajo quieren rotar entre sector para dar una mano a lo más necesario, como era antes va.

P7- El trabajo donde más hay es a fin de año y en mayo y octubre-noviembre, decido a eventos como Hot Sale y Cyber Monday, que suben las compras por internet, es decir, el comercio electrónico, esto permite bajos precios y a algunas ofertas sin interés en ML. ML (Mercado Libre) cada vez tiene más paquetes propios de ellos, a sus paquetes se les llama carrito, creo que está creciendo cada vez más porque tiene cada vez más recorridos.

P8- Con el tiempo se vuelve una tarea tediosa y cansa porque cambia la gente todo el tiempo. Como la empresa contrata gente por WhatsApp y sin entrevistar no es personal muy capacitado el que viene algunos ni siquiera saben usar una zorra manual, es increíble. Para la empresa es genial, porque permite no contratar trabajadores permanentes y sacar el trabajo de igual forma. Sirve para no contratar personal efectivo. Los **tipos de contratación** son por agencia, y pocas veces por la empresa, mas que nada personal fuera de convenio contrata por propio de la empresa.

P9- Yo en lo personal no tuve ningún rol porque estuve asilado, pero otros compañeros si y no tuvieron ningún beneficio por ello, es un tema complejo en la empresa el de las categorías, muchos tienen la de 2da la misma de un eventual y se queja la mayoría por eso, incluido yo que tengo antigüedad y ni siquiera por eso me dieron, no es mucho dinero más encima, da bronca eso por parte de la gerencia y el sindicato beneficia con este tema (categorías) a los sectores donde tienen referentes nomas, el resto quedamos sin nada.

P10- Desde que estoy, 4 años, se abrieron muchos recorridos o como se llama acá diferentes subcanalizaciones que van a distintos lugares, antes era distinto, había menos paquetes de, por ejemplo, Andreani, Oca o Urbano, eran menos y fue

creciendo exponencialmente y más con la pandemia y hoy en día siguen saliendo más recorridos.

Jonathan (operario), hace 6 años está en la empresa.

P1- Por sector ahora, está todo sectorizado, antes todos realizaban la misma tarea y era más desorganizado, mejoro mucho eso y es mejor en cuanto a organización en días de mucho volumen.

P2- Yo estuve aislado 1 año por ser asmático en la pandemia, pero las exigencias por lo que me contaron fueron bastantes, pero se resumen en muchos dolores de cabeza por manejar tanto personal eventual. Y todos los efectivos lo hacían, en parte porque les prometían cosas, cosas que nunca llegan o ellos pensaban que les iban a dar algo cuando no es así, acá no te dan nada, yo tengo la de primera, y la tuve que pelear mucho para conseguirla, porque ellos no te dan nada, no viene solo, por más que trabajes mucho.

P3- Antes de la pandemia se contrataba gente contratada por la empresa es decir no por agencia, pero los contratos eran a plazo fijo, y se iban renovando. Previo a la pandemia, un año o dos antes las agencias cambiaron la modalidad de contratación y empezaron a contratar solo personal eventual y los cortaban antes de llegar al tercer mes. En mi opinión esto es interesante para pensar ya que tiene que está logística está muy de la mano con ML, empresa de Galperin, cuyo amigo es Macri y tiene una relación cercana, y esas reformas laborales que destruyen la economía de todos, que en su momento fueron rechazadas, se relaciona con este tema de la contratación por agencia. Son esas formas de implantar esa flexibilidad laboral que ellos quieren, que tarde o temprano van a llegar y esta es una de esas formas. Es más, me llega a pensar que de esa forma es una de sacarle los planes sociales a la gente, ni bien cobran un recibo con la agencia y aportan con las 3 leyes, al próximo mes les sacan el plan. (Es interesante lo que plantea este trabajador, y le pregunté, que haría el en ese lugar). Yo me quedaría con el plan, sin dudarlo, antes de quedarme sin nada prefiero un plan que encima cobro sin trabajar ni corro el riesgo de perderlo. Es más, encima en esos planes sociales les suelen dar mercadería.

P4- Por lo que me contaron muy mal, barbijos de pésima calidad y poco alcohol en gel.

P5- La pandemia hizo que se organizara todo mucho mejor, se dividió por sector a los trabajadores, antes todos iban a descargar, todos iban a separar en la cinta y todos a pesar la mercadería, ahora se organizó mucho más que en la anterior planta de Sarandí. Hace años todos hacían todas las tareas.

P6- Antes de la pandemia estaba organizado en menos espacio, con menos gente, y había una cinta más chica que daba toda la vuelta, ahora hay dos, una prioritaria y una más chica para estándar, más corta y más baja.

P7- Y ahora hay muchos más que antes, más subcanalizaciones para distintos destinos. Donde más sube el trabajo es en la época de eventos, de descuentos como el viernes negro, Hot Sale, Cyber Monday, y demás, eso favorece a la empresa porque le sirve a la gente, de hecho, yo estoy esperando alguna buena oferta para sacar en cuotas sin interés.

P8- Grande, con el tiempo se vuelve engorroso capacitar tanta gente. Hay muchos que necesitan trabajo y algo es algo, aunque los turnos que les dan ahora son terribles, antes al menos se respetaba la rotación de turnos. Le dan turnos convenientes a la empresa, por ejemplo, de 17 a 01 de la mañana, si, sin colectivos a esa hora prácticamente, pasa que la mercadería entra toda a fines del turno tarde (que es de 13:30 a 22:05) y gran parte de la operación de armado de HU se hace en el turno noche, la mercadería siempre viene tarde, de 5 de la tarde en adelante hasta las 21, 22. Luego de procesar esos paquetes se arma el manifestado y luego se despacha en la noche, esa es toda la operación, como les conviene ese horario a ellos, le dan esos horarios a los eventuales, que son los más afectados, aunque he visto a fijos que han traído de otras plantas que les dieron ese horario, pero bueno, cada uno lucha lo suyo. En general no son difíciles las tareas de la organización. Algunas si, las con programas como SAP o Excel, pero no lo manejan los eventuales, solo hacen el trabajo físico.

P9- En lo personal estuve aislado esa época por ser asmático y paciente de riesgo, pero estuve trabajando Home Office y cobrando sueldo con viático y comida, otros aislados solo estuvieron con el básico, de igual forma considero que si tuvo importancia mi rol.

P10- Si totalmente, el encierro favoreció las compras por internet, hizo crecer grandemente la empresa, contratos más efectivos, la última camada tiene año y medio, y hay muchos más paquetes con otros recorridos ahora.

Ema (operario) hace 2 años está en la empresa

P1. Con respecto al **proceso del trabajo**, se organizan por horario, se va palomeando (separando desde la cinta o a mano) y se va haciendo el HU a las piezas de más cantidad de volumen o por horario de salida de despacho más cercano. Antes de la pandemia yo no estaba porque entre eventual en la pandemia, pero se organizaba de otra manera escuché, se mezclaba todo y no se hacía tanto por horario, y el límite de las piezas por pallet era más pequeño. Se hacía HU más rápido, pero era más complicado el despacho seguro, por eso mismo ahora esta está división segura.

P2. Antes de la pandemia era muy poco volumen el que se trabajaba, tengo entendido que siempre se trabajó con eventuales, pero obvio que eran menos en esa ocasión. Antes todos hacían todas las tareas, descargaban, palomeaban, pesaban, hacían HU, despachaban, auditaban y demás tareas. Después de la pandemia todo se sectorizo, se hizo más práctico y en mi opinión se optimizo mejor los recursos y se mejoró en cuanto a organización. Con respecto a las exigencias los días de mayor volumen aquellos que son referentes del sector es donde más trabajan mentalmente, y los días de poco trabajo es más el trabajo físico que se hace ya que no hay tantos eventuales que ayuden en el trabajo físico que es donde más los suelen mandar.

P3. Antes de la pandemia escuché que las estrategias de reclutamiento de personal eran por agencias y luego de estar trabajando un periodo con ellas firmaban con la empresa contratos a plazo fijo, y de esta forma fue que los efectivos de ahora trabajaban mucho más que ahora, ahora con contrato indeterminado no hacen mucho, es algo con lo que no estoy mucho de acuerdo, está bien a todos nos pasa que hay días que trabajamos con menos ganas, pero tampoco es abusar de eso ya que tenemos sindicato fuerte o demás. Después de la pandemia fue todo por agencia no más de 3 meses, yo y otros más apenas arranco la pandemia no nos cortaron después de los 3 meses y luego la empresa para la que prestamos servicio nos hicieron firmar contrato por tiempo indeterminado por suerte.

P4. Cuando entré estaba en la planta de Sarandí, y frente a la pandemia las **medidas de seguridad e higiene** fueron muy malas, los barbijos que daban la mayoría de las veces eran de pésima calidad, y era muy molestos para trabajar, además de que en la época en la que estaba le daban la baja a aquellos que tenían el barbijo apenas abajo un poco, era un inspector de seguridad e higiene, los de

seguridad también eran de dar la baja por ese motivo. No es que me pareció correcta, pero pudo hacerse mejor invirtiendo en mejores barbijos y más alcohol en gel por todos lados como hay ahora en la planta de Soldati.

P5. En general la pandemia creo que mejoro mucho a la empresa, se organiza mejor, sino mucho quilombo y hay que estar para todos lados.

P6. Antes no estaba **organizado** va sí, pero era muy despatarrado, pasa que también era otro volumen de mercadería que se trabajaba, se podía, con la pandemia y el aumento de laburo por el encierro y el favorecimiento a las compras por internet eso no se pudo contener y vino está mejor organización, que vino al pelo para tanta demanda.

P7. Y cada vez entran más porque mercado libre saca más recorridos, se ve que está creciendo a gran escala, complica a mi parecer bastante el palomeo, porque dónde estoy yo van agregando nuevas subcanalizaciones y cambiando el esquema del palomeo bastante seguido, y en mi opinión es bastante molesto eso. La época en la que más se trabaja es en mayo, octubre y diciembre, por los eventos Hot Sale, Cyber Monday y las fiestas.

P8. Y la verdad no es muy complejo, solo que a veces se complica porque hay eventuales que no entienden rápido y hay que estar explicándoles cada rato, y los días de mucho volumen eso es re tedioso. Y no son tareas difíciles, al contrario. En este sector no es complicado va en ninguno en general. Yo cuando entre me explicaron una sola vez y entendí fácil pero bueno. Y hay como 5 agencias laborales actualmente, antes eran 2 o 3 cómo mucho.

P9. Con la pandemia había mucho más trabajo, yo con la época de eventos tuve un rol administrativo también, pero bueno después otro compañero me reemplazo cuando estuve por ART. Cuando estaba eventual impacto en mucho trabajo, me gustaba más la época de la pandemia por el horario que tenía en ese entonces y por el trabajo que había, se pasaba mucho más rápido la hora.

P10. Si actualmente si, nos movimos de planta cuando mi camada quedó efectiva y acá se organiza mejor, pero la verdad me gustaba la anterior planta por temas de cercanía era mucho más cómodo. Pero nos pusieron fijos con esa condición, de moverlos cuando firmamos con la empresa a otra sucursal donde entra mucho mejor la operación y permite organizarse mejor. Está planta tiene muchas más salidas a autopistas y es más rápido transportar las cosas.

Miguel, supervisor del sector E2 (sector estudiado), 5 años en la empresa

P1. Las tareas del sector donde estoy, se organizan por subcanalizaciones, que se distinguen por la hora de despacho, la empresa que lleva el paquete y el recorrido que hace. Estas subcas se organizan por horario, se separan en tachos de plástico que se llaman bines y luego de que está mercadería se procese se manifiesta en un armado de HU. Antes de la pandemia, se organizaba todo en una sola cinta que daba la vuelta, y se separaban con menos organización en el tema de prioridad de despacho.

P2. Las exigencias laborales de los efectivos siempre fueron reclamos de categorías, ya que a veces se les daba tareas de explicar a eventuales, debido a la cantidad que hay y que es una tarea que nos enmandan los jefes también. Antes de la pandemia se podría decir que una exigencia era que los días que entraban más volumen tenían que trabajar más, esto fue acompañado y se pudo gracias a qué antes los efectivos estaban con contrato a plazo fijo, es decir, esa inseguridad los motivaba a esforzarse más, cuando su contrato paso a indeterminado, la productividad del personal fijo paso a ser mucho mejor y se ve con casi todos los efectivos de la planta. Después de la pandemia se puede decir que muchos bajaron su rendimiento y pasaron a tener **roles administrativos**, sin embargo, estos roles vienen acompañados de quejas por categorización, que se entiende, pero esto es un tema de gerencia el manejo de las categorías. Muchas veces dejan de ocupar esos roles debido a la falta o ausencia de reclamos. Algo a criticar es que antes de la pandemia no podían llegar tarde, ahora después de la misma se puede y no tiene represalia por parte de la empresa. Tampoco nos dan las herramientas para hacerlo como jefes, yo supongo que pasa por la cuestión sindical.

P3. Las estrategias de reclutamiento de la empresa desde que estoy fueron las mismas a través de agencias laborales, contrataban personal por estas agencias y luego algunos trabajadores quedaban y otras no, mayormente no quedaban, pero antes de la pandemia quedó la mayoría de los efectivos en todas las plantas. Luego de la misma, solo quedaron algunos en contexto pandemia, debido al claro aumento de trabajo, época que hasta entraban 250.000 paquetes por día en días de evento. Antes se manejaban volúmenes muy bajos como 20-40 mil paquetes por día. Está nueva camada de efectivos ahora debe tener unos dos años, firmaron

indeterminado, y hasta hoy se observan el bajo rendimiento de algunos. Son muchas las causas a esto, pero lo poco que se puede apercibir es una de las mismas.

P4. Para mí fue regular, aprobadas, buenas, un término medio diría, fue uso de barbijo y alcohol en gel nomas, pero eran de muy mala calidad los barbijos, los primeros en plena pandemia más que nada, con el tiempo fueron mejorando hasta que se dejó de usar en 2022.

P5. Impacto de muy buena forma, como dije antes, volúmenes de hasta 250-270 mil paquetes entrantes, y se trabajaba de buena forma en todos los turnos no solo el turno tarde que a mi criterio es el que más se trabaja, sino que en todos los turnos incluido la mañana que son menos se trabajaba y hacia HU.

P6. Antes la operación era más chica, en una planta más pequeña en Sarandí, mucho menos volumen y personal, y el personal trabajaba más. Se debe a que antes los efectivos contratados por esta empresa de correo trabajaban mucho más por el tipo de contrato, el tema es que bueno luego trabajan menos por la tranquilidad contractual y el apoyo sindical que tienen algunos. Los **horarios de trabajo** de los turnos son de 6am a 2pm, 13:30pm a 22:05pm y 22pm a 5am. Eso de los efectivos, de los eventuales tienen horarios de todo tipo. Pero los del turno tarde que son donde me encuentro yo, son así:

trabajo por convocatoria, discontinuo. Nos están pidiendo personal para incorporarse esta semana con horarios de ingreso a las 13:30hs 15:00hs ,16:00hs, 17:00hs y turno noche ingresos a las 18:00hs, 20:00hs y 22:00hs.

- **Tareas:** Carga y descarga, mantener orden del depósito, gestión de pedidos, operador de línea, y tareas afines
- **Horarios:** Jornada de 8:45 hs por día, la posición requiere tener disponibilidad para trabajar en el turno de **TARDE/NOCHE**
- **Los horarios de ingreso pueden ser:** 12hs - 14 hs - 15 hs - 16 hs - 17 hs - 18hs- 20 hs - 22 hs - 23:59 hs. Tener presente que es importante que cuentes con disponibilidad para realizar **horas extras** desde el comienzo y en caso de que la operación lo requiera (son 3 hs extras diarias como máximo y se abonan como tales).

Las agencias les mandan mail con estos horarios o WhatsApp.

P7. Creció mucho la empresa, a nivel organigrama tiene más distribución, más controladores, más jefes, antes eran muy pocos, y por supuesto más operarios.

P8. Para mí es fácil porque las tareas son sencillas, sin embargo, hay muchos que son bastante chantas, incluido efectivos, que se pierden por ahí, toman agua, van al baño, comen dentro de la planta, faltan sin aviso, estiran el tiempo de las tareas (que se llama soguear aquí), llegan tarde, muy tarde, tipo 2:30 maso menos cuando su horario es de 13:30, esto nunca se regulo casi, cuando hay poco trabajo se va a regular seguro, el tema es que acá no nos dan las herramientas, yo como jefe del sector, no tengo las herramientas para regular esos comportamientos que están mal y afectan la operación, pero en fin, yo ya me voy, pero es algo que nunca me dieron tanto la chance de hacerlo.

P9. Yo siempre fui supervisor, así que mi rol no cambio mucho, solo que antes manejaban gente de más sectores se podría decir, manejaba sus vacaciones y sanciones y demás, y ahora tengo un solo sector (E2) a mi cargo.

P10. Cambio demasiado diría, muchas mejoras, esto depende la gerencia, la gerencia actual es muy **optimizadora de recursos**, demasiado diría, a veces le pido algo al gerente y me mira mal, son más exigentes, y mucho más cuidadosos con los recursos, en la pandemia nos tocaron gerentes que les importaba menos los recursos es decir, siempre había materiales para trabajar, ahora hoy en días de mucho volumen como los que te muestro a continuación, ni siquiera usamos gaylord, que son cajas para que la estructura ya este acomodada, la estructura del pallet de HU obvio, y teníamos muchos más stretch, es decir el film con el que se envuelven los pallets.