

# **AMAZON Y SU CULTURA ORGANIZACIONAL. INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS EMPLEADOS DE LOS DEPÓSITOS EN ESTADOS UNIDOS**

*Marcelo Mendoza Varas*

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires  
Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de San  
Martín

*mendozavaras@economicas.uba.ar*

Recibido el 10 de agosto de 2022. Aceptado el 7 de octubre de 2022

## **Resumen**

En el presente estudio se analizará la cultura organizacional de Amazon. Con este fin, se utilizarán los catorce principios de liderazgo de la compañía. Se evaluará la incidencia de la cultura organizacional de Amazon y la incidencia de esta en las condiciones laborales, los problemas de salud y los accidentes laborales en los depósitos de la empresa en Estados Unidos. Se explicarán las métricas y los objetivos que los empleados deben cumplir en los depósitos. Además, en el presente estudio se investigará, si Amazon utiliza su cultura organizacional para acrecentar la cantidad de pedidos procesados por sus empleados de los depósitos.

**Palabras clave:** Amazon, Economía Digital, Economía de plataforma, Cultura organizacional, Condiciones laborales.

## **Abstract**

This study will analyze Amazon's organizational culture. For this purpose, the company's fourteen leadership principles will be used. The impact of Amazon's organizational culture will be evaluated as well as its impact on working conditions, health problems and occupational accidents in the company's warehouses in the United States. The metrics and objectives that employees are required to meet in the warehouses will be explained. In addition, the present study will investigate whether Amazon uses its organizational culture to increase the number of orders processed by its warehouses' employees.

**Keywords:** Amazon, Digital economy, Platform economy, Organizational culture, Working conditions.

## 1. Introducción

### 1.1. Fundamentación

Empresas como Amazon, Google Alphabet, Facebook o Uber representan un modelo de negocio basado en las plataformas. Estas empresas crecieron exponencialmente aprovechando la evolución de la tecnología y la proliferación de internet.

Amazon es el segundo empleador en Estados Unidos También, es el primero en la economía digital, pues actualmente tiene contratadas casi un millón de personas en Estados Unidos y aproximadamente un millón setecientos cincuenta mil en todo el mundo. La empresa comenzó como una plataforma de venta de libros en 1994. Luego, diversificó su negocio transformándose en una plataforma de comercio electrónico y, actualmente, también desarrolla y vende productos electrónicos como el lector de e-books Kindle o el asistente para el hogar Alexa.

Durante esta expansión la empresa se hizo cargo de todo su proceso logístico, instalando depósitos y desarrollando redes de logística tercerizadas, para la entrega de productos que se comercializan en su plataforma. Actualmente su principal unidad de negocio es Amazon Web Service (AWS), el cual se ocupa de alquilar servicios de computación en la nube a organizaciones del ámbito privado, como otras plataformas y organizaciones con base tecnológica y del ámbito público como escuelas, universidades o, incluso, el ejército de Estados Unidos. Estos cambios en la organización, que sucedieron en un período de 28 años, dan cuenta del dinamismo de este tipo de empresas. Es por esto que entendemos a las empresas de la economía digital como organizaciones cambiantes y dinámicas.

Debido a la proliferación de estas compañías, disciplinas como la economía, la sociología e incluso la filosofía se han ocupado de estudiar a las organizaciones de la economía digital. Es por esto que, siendo las organizaciones el principal objeto de estudio de la administración, consideramos pertinente su estudio desde la disciplina. Por lo mencionado anteriormente encontramos razones para entender el caso de Amazon como un ejemplo paradigmático de las organizaciones de la economía digital. El objetivo de este estudio es analizar la incidencia de la cultura organizacional de Amazon, en los problemas de salud y accidentes laborales en los depósitos de la empresa. Para ello, utilizaremos como herramienta de análisis las distintas teorías y clasificaciones organizacionales de la Administración.

Finalmente, el propio recorrido profesional en el área de sistemas y el interés personal por la temática pueden mencionarse como factores determinantes en la elección del tema de investigación. Por otra parte, la falta de bibliografía y estudios desde la administración funcionaron como interpelación para este trabajo.

## 1.2. Planteamiento del problema

Debe señalarse que normalmente las empresas que desarrollan sus actividades en la economía digital, fomentan e incentivan principios como la innovación, la inversión y el bienestar de los recursos humanos.

Cabe considerar que algunas organizaciones de la economía digital, debido a la expansión de sus negocios, ejercen un nivel de dominio de mercado que inspira a la comparación con los monopolios clásicos de los siglos XIX y XX. Es por ello que autores como Rahman y Thelen (2019) afirman:

De hecho, en lugar de desplazar las formas corporativas anteriores, las empresas de plataforma a menudo adoptan y amplían las características de esos modelos. Así como la empresa NOC anterior intensificó aspectos clave del modelo fordista anterior, sobre todo, su especialización y división del trabajo, las empresas de plataforma construyen e intensifican las características del modelo *NOC*<sup>1</sup>, especialmente sus prácticas laborales. (p. 170)

En el caso de Amazon, capacita a sus empleados y los incita a “esforzarse por ser el mejor empleador de la tierra”, según los catorce principios que la empresa fomenta. Por otra parte, los empleados de los depósitos de la empresa enuncian problemas de estrés, accidentes laborales e incumplimiento de normas de seguridad.

Dentro de esta perspectiva, nos proponemos analizar la cultura organizacional de Amazon y la incidencia de esta en las condiciones laborales, los problemas de salud y los accidentes laborales ocurridos en los depósitos de la empresa en Estados Unidos.

---

<sup>1</sup> NOC *Network of contracts* o red de contratos según su traducción al español. Los autores identifican de este modo al modelo utilizado por las empresas capitalistas de la segunda mitad del siglo XX.

### **1.3. Objetivos**

#### *Objetivo general*

Determinar la influencia de la cultura organizacional de Amazon en las condiciones laborales y la salud de los empleados de los depósitos de la empresa en Estados Unidos.

#### *Objetivos específicos*

1. Analizar las características de la cultura organizacional de Amazon.
2. Identificar las condiciones laborales y de salud de los empleados de los depósitos de Amazon en Estados Unidos.

### **1.4. Hipótesis**

1. La cultura organizacional de Amazon afecta las condiciones laborales y de salud de los empleados de los depósitos de Amazon en Estados Unidos.
2. La cultura organizacional de Amazon incrementa la cantidad de accidentes en los depósitos de Estados Unidos.
3. Amazon utiliza la cultura organizacional para acrecentar la cantidad de pedidos procesados por sus empleados de los depósitos.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Amazon**

Amazon fue fundada en 1994 por Jeff Bezos. La empresa comenzó como una tienda de comercialización de libros en línea en julio de 1995, cuando internet era una incipiente red informática. Desde entonces, diversificó sus actividades generando diferentes unidades de negocios hasta transformarse en la principal plataforma de comercio minorista y llegar, en la actualidad, a formar parte de los "Big Four" de internet junto a Apple, Google y Facebook.

Entre las unidades de negocio de Amazon se encuentran un fabricante de dispositivos electrónicos y de transmisión de video, la plataforma de streaming Amazon Prime y la productora que genera contenidos Amazon Studios. También, adquirió Whole Foods Market, unidad con la que compete en el mercado de tiendas

de conveniencia. En el transcurso de esta expansión, Amazon se hizo cargo de su proceso de logística instalando almacenes y depósitos para los productos que se comercializan en la plataforma. Por último, también se encuentra AWS (Amazon Web Service), la unidad de negocios más rentable y principal proveedor mundial de servicios de computación en la nube.

Dentro de este marco debe señalarse que, en muchos de los mercados donde Amazon desarrolla sus actividades recibe denuncias de prácticas monopólicas. Sobre este tema, Rahman y Thelen (2019) señalan que "algunas de estas plataformas ahora ejercen un nivel de dominio del mercado que inspira la comparación con los monopolios clásicos de los siglos XIX y XX" (p.179).

Desde el punto de vista de Amy Webb (2021): el contexto del mercado estadounidense favorece la formación de estos nuevos monopolios. Según la autora:

La filosofía estadounidense de mercados abiertos y de espíritu empresarial no siempre conduce a oportunidades sin trabas y a un crecimiento absoluto. Como ocurre con cualquier otra industria (como las de telecomunicaciones, la atención de salud o la producción de automóviles) con el paso del tiempo, en los Estados Unidos terminamos con menos competencia, más consolidación y menos opciones, a medida que los ecosistemas de la industria maduran. (p.196)

Sobre la cuota de mercado de compras en línea, la autora señala:

Podemos hacer compras en línea donde queramos y, sin embargo, Amazon abarca el 50% del mercado del comercio electrónico en Estados Unidos. Sus competidores más cercanos son Walmart, Best Buy, Macy's, Costco y Wayfair, que tienen una participación en el mercado combinada de menos del 8%. (p.197)

Desde esta perspectiva, sostenemos que cada una de las unidades de negocios deben ser entendidas y analizadas de manera independiente. Por ello, en el presente estudio nos concentraremos en los depósitos y almacenes de la empresa en Estados Unidos.

Nos proponemos entonces analizar la cultura organizacional de Amazon y la incidencia de esta en las condiciones laborales, los problemas de salud y los accidentes laborales en los depósitos de la empresa en Estados Unidos.

## 2.2. Contexto y Economía Digital

Con el fin de describir el crecimiento, expansión y diversificación de las actividades de Amazon, explicaremos las condiciones coyunturales que generaron las condiciones para el desarrollo de la Economía Digital.

Entendemos a la economía digital como los negocios que basan sus actividades en el uso de la tecnología, internet y los datos para desarrollar su modelo de negocio. Amazon es, desde esta perspectiva, considerada entonces como una organización que desarrolla sus actividades en la denominada economía digital.

Según Nick Srnicek (2016):

Existen tres momentos de la historia reciente del capitalismo que son relevantes para explicar la coyuntura actual. La respuesta a la recesión de los años 1970, el boom y caída de las empresas punto com en los 90s y la respuesta a la crisis del 2008. Cada uno de estos tres momentos ha preparado el escenario para la nueva economía digital y ha determinado la manera en la que se ha desarrollado. ( Srnicek, 2016, p.15)

Pero, además, en este nuevo escenario, también es necesario hacer mención a la economía digital de plataforma. El autor define a las empresas de plataforma como un:

Nuevo tipo de empresa, se caracterizan por proporcionar la infraestructura para intermediar entre diferentes grupos de usuarios, impulsar tendencias monopólicas impulsadas por los efectos de red, por hacer uso de las subvenciones cruzadas para captar diferentes grupos de usuarios y por tener una arquitectura central establecida que controla las posibilidades de interacción. (Srnicek, 2016, p. 49)

Teniendo en cuenta esta definición del autor podemos encuadrar a Amazon también como una empresa de plataforma. Pero, además, Srnicek clasifica a Amazon como una empresa de plataforma en la nube.

De acuerdo con la definición de Amy Webb (2021):

Todos nuestros datos se almacenan en la "nube", una palabra de moda que se refiere al software y los servicios que se encuentran en internet más que en su dispositivo personal. Y como era de esperarse, son cuatro los principales proveedores de servicio en la nube: Google, Amazon, Microsoft e IBM. (Webb, 2021, p.132)

Dentro de este orden de ideas, y teniendo en cuenta lo definido hasta el momento, podemos señalar que en las empresas de plataformas una característica muy importante es que la clase capitalista es su propietaria, sin necesidad de producir ni comercializar un producto físico. En nuestra opinión, otra de las características de las empresas de plataformas es la de representar a la vanguardia de los nuevos modelos comerciales. Debido a esto es que podemos aseverar que también establecen las condiciones y los términos de los mercados a los que ingresan. Por otra parte, mucha de la literatura que aborda la temática atribuye la expansión y la naturaleza cambiante de empresas como Amazon a la evolución de los mercados, la masificación de internet y el desarrollo de la tecnología. Para explicar este fenómeno utilizaremos el concepto de subvención cruzada utilizado por Srnicek (2016), quien afirma:

Una rama de la compañía reduce el precio de un servicio o de un producto (incluso lo proporciona gratis) pero otra rama sube los precios para cubrir estas pérdidas.

Amazon ha buscado ganar tantos usuarios como le fuera posible mediante la subvención cruzada. Por lo que parece, el servicio de entregas Amazon Prime pierde dinero en cada orden, y el lector de e-books Kindle se vende al costo” (Srnicek, 2016, p. 59).<sup>2</sup>

### **2.3. AWS (Amazon Web Services)**

Como mencionamos anteriormente, AWS es el servicio de computación en la nube desarrollado por Amazon que brinda servicios a organizaciones del ámbito privado y público. Tiene su origen en el año 2006, cuando Amazon lanza S3, el primer servicio corporativo de computación en la nube. Este desarrollo fue pensado e implementado con la intención de manejar la logística en los distintos centros de distribución de la compañía.

De esta manera, Amazon desarrolló una plataforma centralizada de servicios de computación, procesamiento y almacenamiento en la nube para ser consumidos por la empresa misma. Luego, podrían ser utilizados por otras empresas de distintas escalas, que contratan servicios de acuerdo al tamaño de sus necesidades informáticas.

Según Srnicek (2016), AWS es la unidad de negocio que crece más rápido y, también, la más rentable. De acuerdo con el autor, durante el 2015 le aportó a la

---

<sup>2</sup>Amazon Prime era el nombre original del servicio de entregas. Ahora es el nombre de la plataforma de streaming de la compañía.

empresa márgenes de ganancia cercanos al 30% y 800 millones de dólares. Ya durante el primer cuarto de 2016 esta unidad generó más ganancias que la plataforma de comercio electrónico, la cual era la actividad principal hasta ese momento. Desde esta perspectiva, el autor señala que Amazon construyó la primera plataforma para alquilar los medios de producción a otras compañías.

De acuerdo con un estudio realizado por Bloomberg durante el año 2019, el negocio de la computación en la nube representó \$80.4 billones de dólares por venta de servicios de infraestructura. El porcentaje de participación de Amazon fue el 32% del total.

## **2.4. Trabajo en los depósitos de Amazon**

Como hemos mencionado anteriormente, al momento de planificar su expansión Amazon se hizo cargo de todo su proceso logístico instalando grandes depósitos. En estos grandes depósitos los empleados empaquetan y clasifican los productos que se comercializan en su plataforma. Sobre este tema, Nick Srnicek (2016) comenta que "Amazon tiene una notoriamente mal paga fuerza laboral de trabajadores de depósitos que están sujetos a sistemas de vigilancia y control increíblemente abarcadores" (Srnicek, 2016, p.85).

## **2.5. Unidad de análisis Amazon**

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones. Es por ello que, para definir las, utilizaremos la definición de Talcott Parsons (1960). Este autor afirma que "Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos" (p.17). A modo complementario, como define Amitai Etzioni (1965):

Las organizaciones no son una invención moderna. Los faraones usaron las organizaciones para construir las pirámides. Los emperadores de China las usaron hace mil años para construir grandes sistemas de riesgo. Y los primeros papas crearon una Iglesia universal al servicio de una religión universal. No obstante, la sociedad moderna tiene tantas organizaciones que satisfacen mayor variedad de necesidades sociales y personales, que incluyen mayor proporción de sus ciudadanos y afectan a un segmento más amplio de sus vidas. (Etzioni, 1965, p.2)

Como definimos anteriormente entendemos que es necesario realizar un análisis individual de las unidades de negocios de Amazon, por esto es que el presente estudio estará enfocado en los depósitos de Amazon en Estados Unidos.

## **2.6. Cultura organizacional**

Comenzaremos diciendo que no existe una única definición del concepto de cultura Fincowskyorganizacional.

Geert Hofstede (1999) define a la cultura como "la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de otra". Utilizando las palabras de Franklin Fincowsky y Krieger (2012) la cultura organizacional tiene distintas características. La primera es que es holística, ya que representa más que la suma de las partes que la componen. Es históricamente determinada porque refleja la historia de la organización. Al mismo tiempo puede definirse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales, además se construye socialmente a través de la interacción del grupo de personas que forman la organización. Según los autores la cultura es intangible. Finalmente, sostienen que es difícil de cambiar, ya que la cultura organizacional está interiorizada en las personas integrantes de la organización (p.362).

Dentro de este orden de ideas, los autores sostienen que la cultura organizacional está compuesta por las interpretaciones de los miembros de la organización, grupo o comunidad, del mundo que los rodea, por las actividades y artefactos que estas reflejan.

Teniendo en cuenta a Edgar Schein (1988) la cultura organizacional:

Es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1988, p.383)

Según Fleury (1989):

La cultura de la organización es concebida como un conjunto de valores y supuestos, expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio (Fleury, 1989, p.6).

En palabras de Chiavenato (2007) la cultura de una organización son normas informales, no escritas que orientan el comportamiento de sus miembros y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

En el presente marco teórico, utilizaremos como elemento de análisis de la cultura organizacional de Amazon los principios de liderazgo que la compañía difunde entre sus empleados. Según estos principios los líderes de Amazon tienen las siguientes características:

- Pasión por el cliente
- Responsables y comprometidos
- Inventan y simplifican
- Tienen razón, casi siempre
- Aprenden y son curiosos
- Contratan y hacen crecer a los mejores
- Insisten en los estándares más altos
- Piensan en grande
- Tienen iniciativa
- Frugalidad
- Se ganan la confianza de los demás
- Profundizan
- Tienen determinación; discrepan y se comprometen
- Obtienen resultados
- Se esfuerzan por ser el mejor empleador de la Tierra
- El éxito y la escala conllevan una gran responsabilidad

(Amazon, 2022)

Como afirma Amy Webb (2021) "los principios de liderazgo de Amazon están bien imbricados en su estructura de gestión, y el núcleo de estos valores gira en torno a la confianza, las mediciones, la velocidad, la frugalidad y los resultados" (p.146).

Es importante destacar que la cultura organizacional no es igual en todas las unidades de negocio de Amazon, por lo que consideramos sustancial reiterar que el presente estudio está centrado en los depósitos de la empresa en Estados Unidos.

Por otra parte, como ya hemos señalado utilizaremos la taxonomía de tipos culturales desarrollada por Franklin Fincowsky & Krieger 2012 para clasificar la cultura organizacional. Según los autores "la construcción de tipos culturales permite

estudiar la cultura en seis variantes organizacionales (mismas que se corresponden con iguales estilos de liderazgo), divididas en dos grupos” (Franklin Fincowsky & Krieger 2012, p.377).

Tabla 2  
*Construcción de tipos culturales*

TIPOS CULTURALES Y ORGANIZACIÓN RESULTANTE		ORIENTACIÓN A RESULTADOS		
		Baja	Media	Alta
ORIENTACIÓN A LOS EMPLEADOS	Alta	1. PATERNALISTA		6. INTEGRADORA
	Media	4. INDIFFERENTE		
	Baja	2. APÁTICA	3. ANÓMICA	5. EXIGENTE

Fuente: Franklin Fincowsky & Krieger (2012, p.377)

Según esta clasificación, podríamos identificar a Amazon como una organización con cultura exigente. En palabras de los autores, el tipo de cultura exigente “se basa en la fijación de objetivos y en la exigencia de su cumplimiento; es extremadamente competitiva Esta cultura está orientada a resultados y se caracteriza por imponer sanciones por su incumplimiento” (Franklin Fincowsky & Krieger 2012, p.377).

A modo de cierre, destacamos las palabras de Etkin (1993):

La cultura aparece como un modo de evitar la realidad interna de los miembros y controlar la vida emocional de los grupos. Pero nuestro tema no son las reacciones personales sino las formas colectivas de pensar y actuar. Como las ilusiones, las significaciones de grupo o la idea de un inconsciente colectivo, estructurado y estructurante. Nuestra referencia en esta obra, a los sistemas perversos no tiene como propósito el hacer interpretaciones de las fuerzas represivas ocultas, sino mostrar los peligros de su permanencia y autorreforzamiento en la organización. (p.93)

## 2.7. Condiciones laborales

En sus depósitos la compañía almacena grandes cantidades de mercadería y los empleados empaquetan, clasifican y preparan los paquetes para su distribución. Estos deben cumplir métricas de cantidades de paquetes procesados en tiempos específicos. A fin de analizar estas variables, utilizaremos los conceptos

desarrollados por Frederick Taylor en la Teoría clásica de la administración o Administración Científica.

En palabras de Amitai Etzioni (1965):

La administración científica combina las capacidades físicas de un trabajador, (dadas primeramente por ingenieros), en estudios de tiempo y movimiento, con un enfoque económico que considera al hombre como impulsado por el hambre y la búsqueda de ganancia. El principio central de este enfoque es que, si la consideración material está estrechamente relacionada con el esfuerzo en el trabajo, el trabajador, responderá con la máxima actuación que sea físicamente capaz (Etzioni, 1965, p.38).

Se plantea entonces que estas técnicas de análisis tienen como objetivo encontrar la duración de una tarea determinada para obtener la duración estándar de la misma. Este estándar requiere que las tareas sean cronometradas y los ingenieros revelen una serie de ciclos hasta encontrar el tiempo estándar. Este estándar luego puede ser utilizado como base de un sistema de remuneraciones económicas variables. En palabras de Etzioni (1965) "el pago, se sugería, debería hacerse al trabajador asociado lo más estrechamente posible a la producción. Se exponían varios métodos para medir la producción del obrero y formas de relacionar la paga con ella" (p.39). Otro de los enfoques que utilizaremos con el fin de analizar el trabajo en los depósitos de Amazon, son los conceptos de división del trabajo desarrollados por Urwick y Gullick en el marco de la teoría clásica de la administración. Como afirma Etzioni (1965):

El enfoque clásico se basa firmemente en el supuesto de que cuanto más pueda dividirse una tarea determinada en sus componentes más sencillos, tanto más especializado y por consiguiente, tanto más hábil puede volverse un obrero en la realización de una parte de la tarea. Cuanto más hábil se vuelve el obrero en la realización de su tarea particular, tanto más eficiente será el sistema total de producción. (Etzioni, 1965, p.40-41)

## **2.8. Burocracias, poder y autoridad**

Con el fin de analizar estos conceptos utilizaremos parte de la obra de Max Weber, quien se ocupó de la distribución del poder en los distintos niveles de la organización. Según Etzioni (1965) Weber denomina burocracia a las organizaciones, pues estas establecen normas que deben ser cumplidas. Tienen además reglas y generan órdenes que deben ser cumplidas para que las organizaciones funcionen efectivamente.

Utilizando las palabras de Etzioni (1965):

Así pues, el estudio de Weber acerca de la legitimación introduce una dimensión totalmente nueva en el estudio de la disciplina de la organización. Él emplea la palabra poder para referirse a la capacidad de inducir a la aceptación de las órdenes; legitimación para referirse a la aceptación del ejercicio del poder porque está de acuerdo con los valores sostenidos por los súbditos y autoridad para indicar la combinación de ambas; es decir el poder que se considera legítimo. (Etzioni, 1965, p.92)

Nos planteamos utilizar también la clasificación de los medios de control desarrollada por Amitai Etzioni. Según el autor, existen tres categorías analíticas para clasificar los medios de control que aplica una organización, estas pueden ser física, material o simbólica. Describe Etzioni (1965) que el control basado en medios físicos se denomina poder coercitivo. El autor define que el uso de un látigo, una pistola o un calabozo son físicos debido a que afectan al cuerpo, al igual que la amenaza de sanciones físicas.

En la clasificación el autor continúa con el poder utilitario, al que define como la utilización de los medios materiales con fines de control. La recompensa material, la concesión de símbolos la define como material, asegurando que su efecto sobre quien los recibe tiene similitudes al de los medios materiales.

Para finalizar Etzioni define a los símbolos puros como aquellos que no son ni una amenaza física ni una recompensa material. El autor sostiene que "estos incluyen símbolos normativos, los de prestigio y estimación; y símbolos sociales, los del amor y aceptación" (Etzioni, 1965, p.106).

## **2.9. Salud de los empleados de los depósitos de Amazon**

Según Etzioni (1965) las organizaciones se han vuelto más eficientes a lo largo de la historia (p.2) Sobre esto el autor considera que:

Este aumento de la amplitud y racionalidad de las organizaciones no se ha realizado sin costo social y humano. Mucha gente que trabaja para organizaciones se siente profundamente frustrada y enajenada a consecuencia de su trabajo. La organización, en vez de convertirse en servidor obediente de la sociedad, se vuelve a veces su amo. (Etzioni, 1965, pp.2-3)

Respecto a los recursos humanos y la frustración el autor destaca:

No todo lo que aumenta la racionalidad reduce la felicidad y no todo lo que aumenta la felicidad reduce la eficiencia. Los recursos humanos se cuentan entre los principales medios de que disponen las organizaciones para conseguir sus fines. Generalmente, cuanto menos enajena una organización a su personal, tanto más eficiente es. Los trabajadores satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados. (Etzioni, 1965, p.3)

Desde la perspectiva de Etkin (1996), entonces, para poder entender a las organizaciones es necesario adoptar un enfoque complejo, en palabras del autor:

No hablamos del engaño o la mentira intencional, sino de las reglas de juego en un ambiente competitivo, Es real y complejo que el discurso e ideología no tienen que ver necesariamente con los hechos, que son más duros y violentos aún, parecería que esa disparidad, que funciona como ilusión o utopía para que los integrantes del juego, fuera necesaria o funcional al sistema competitivo. (Etkin, 1996, p.25)

También, postula que es necesario deconstruir el mensaje competitivo de la organización. Para este fin sostiene que "el método de la deconstrucción de las comunicaciones en las empresas competitivas consiste en poner de manifiesto las contradicciones que presentan los discursos en su estructura interna y en sus relaciones con las prácticas organizacionales" (Etkin, 1996, p.70).

Pero, además, Etkin (1996) considera que algunas organizaciones tienen prácticas destructivas. Sobre este tema señala "el orden destructivo en las organizaciones se instala cuando la norma es solo pensar en los resultados, los costos y en la supervivencia". (p.92) El autor afirma que "los aspectos disfuncionales de la competencia feroz, como la duda, ansiedad, tensión emocional para los integrantes o la contaminación ambiental, son precios que se deben pagar y parte de una estructura recurrente". (Etkin, 1996, p.92)

Para Etkin (1996), entonces, estas prácticas expresan una relación de fuerzas o el ejercicio de un poder compulsivo y son el resultado de la lógica de los negocios, la cual no se encuentra sometida a la regulación social. Para completar, el autor define esta actitud de la organización como una disfuncionalidad perversa, ya que los miembros están atrapados por sus contratos laborales y amenazados por la desocupación.

## 2.10. Incremento de cantidad de pedidos procesados

Para analizar la última variable del presente estudio, que son la cantidad de pedidos procesados en los depósitos de Amazon, comenzaremos a abordar la productividad. Para ello, utilizaremos la definición de Carro Paz y González Gómez (2012):

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos). (Carro Paz & González Gómez, 2012, p.2)

Según los autores, el concepto de eficiencia mide el grado de utilización de la mano de obra. Esta puede expresarse como una relación de tiempos o cantidades producidas.

Ecuación 1 - Fórmula de productividad.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

Con el fin de analizar el aumento de la productividad mediante la cantidad de pedidos procesados por los empleados de los depósitos de Amazon, utilizaremos el estudio desarrollado por el economista francés Benjamin Coriat (2001). Sobre la cadena de montaje y las técnicas implementadas por el fordismo el autor sostiene que:

La eficacia del fordismo, es inaugurar el despotismo tranquilo y absoluto de los tiempos, y los movimientos, va aún más lejos que el taylorismo y, desde el punto de vista económico, contribuye de manera propia y específica a acelerar las mutaciones en curso. (Coriat, 2001, p.42)

En la opinión Coriat (2001), además de la línea de montaje, los principales aportes del fordismo son la aparición y hegemonía de nuevas formas de productividad y producción. El autor describe:

Por nuevas formas de productividad intentamos designar los “progresos” que asegura la línea de montaje en lo que concierne a las técnicas de extorsión del plustrabajo.

Ford es aquí ciertamente heredero y tributario del "scientific management", de su protocolo central: el time and motion study, pero la instauración de la línea de montaje lleva las cosas a unos grados cualitativamente nuevos. (Coriat, 2001, p.44)

Por otra parte, sobre las nuevas formas de producción también afirma que:

Con la entrada de la línea de montaje en el taller, no solo se modifican las relaciones de trabajo. Al asegurar su hegemonía en las distintas ramas, debido a su eficacia, "la economía" industrial sufre finalmente una mutación en su conjunto, en su principio mismo. Se modifican a la vez la escala de producción, la naturaleza de los productos y las condiciones de la formación de los costos de producción. Estos fenómenos serán designados por el concepto de normas de producción. (Coriat, 2001, p.47)

Otra de las consecuencias enumeradas por Coriat, refieren a un cambio en la especialización de los trabajadores. Los obreros especializados son reemplazados por obreros de menor calificación. Sobre ello, el autor sostiene:

Después de la línea de montaje, lleva hasta sus límites la parcelación del trabajo. Con Taylor, el obrero sometido al *Time and motion study* sigue siendo a menudo un "first class man" (obrero de primera categoría), debidamente seleccionado y entrenado, ya que lo esencial consiste en la separación de los trabajos de concepción y ejecución. Ford desarrolla a Taylor y, a diferencia de él, asegura la subdivisión del propio trabajo de ejecución, la parcelación. (Coriat, 2001, p.45)

Para concluir, según Coriat (2001) con Taylor se produce la entrada del reloj y la medida de los tiempos de las tareas de los obreros. Este es el factor fundamental de la sustitución progresiva del obrero profesional por un obrero nuevo, con menos tradición, menor calificación y menos organizado sindicalmente.

Señala así el autor que la cadena de montaje de Ford es el paso siguiente. Luego de la administración científica, los movimientos de los obreros están medidos y reglamentados. Ahora, con la normalización de las piezas, la estandarización de las herramientas, se da comienzo a la producción en serie. De este modo, las condiciones salariales y de consumo se ven transformadas por esta generalización en la producción.

### 3. Trabajo de campo y presentación de datos

Con el fin de analizar el ambiente laboral en Amazon utilizaremos fuentes de información secundarias, como artículos periodísticos que se han ocupado de la temática.

En el artículo *Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace* (Kantor y Streitfeld, 2015) los periodistas Jodi Kantor y David Streitfeld del New York Times definen el ambiente laboral de Amazon como muy exigente e hipercompetitivo. Sobre este tema, Susan Harker, *vice president talent acquisition*, la principal reclutadora de Amazon, expresa:

“Esta es una empresa que se esfuerza por hacer cosas realmente grandes, innovadoras y revolucionarias, y esas cosas no son fáciles”. La ejecutiva completa su mensaje enunciando que “Cuando apuntas a la luna, la naturaleza del trabajo es realmente desafiante. Para algunas personas no funciona”.

Bo Olson ex empleado del área de marketing de libros, tiene una mirada distinta con respecto a la exigencia del ambiente. Sobre ello, comenta que “su imagen perdurable era ver a la gente llorar en la oficina”. El entrevistado manifiesta: “Sales de una sala de conferencias y verás a un hombre adulto que se cubre la cara, casi todas las personas con las que trabajé las vi llorar en su escritorio”.

Otros empleados entrevistados para el mismo informe comentan que tras un breve paso por la compañía, decidieron cambiar de trabajo, debido a que se dieron cuenta que se habían vuelto adictos a la forma de trabajar de Amazon.

En el artículo Jodi Kantor y David Streitfeld sostienen que Amazon pudo responder más rápido a los cambios que se presentan en el mundo laboral, lo que se debe a que dispone de datos que le permiten medir el desempeño individual de sus empleados continuamente y a relaciones laborales intermitentes entre empleados y empleadores. Según los autores, Amazon se encuentra a la vanguardia de la “oficina moderna” más ágil, más activa pero más dura y menos indulgente con sus recursos humanos.

Para la realización del artículo fueron entrevistados más de 100 *Amazonians* (como Amazon denomina a sus empleados), los cuales describieron el modo que “intentaron conciliar los aspectos punitivos de su lugar de trabajo”. Algunos entrevistados dijeron que “prosperaron en Amazon precisamente porque los empujó más allá de lo que pensaban que eran sus límites”.

En el artículo “No soy un robot” que el periodista Michael Sainato publicó en el periódico *The Guardian* expresa (Sainato, 2020): “los trabajadores de Amazon condenan las condiciones inseguras y agotadoras en el almacén, los trabajadores de

los depósitos, exigen que la compañía mejore las condiciones laborales y de lugar a sus quejas”.

Rina Cummings, una trabajadora de uno de los depósitos que Amazon tiene en la ciudad de Nueva York, declara en el artículo que trabaja tres turnos de doce horas por semana. Rina se desempeña en el almacén denominado JFK8 como clasificadora del muelle de salida y su trabajo es inspeccionar y escanear una tasa obligatoria de 1800 paquetes por hora, 30 paquetes por minuto, que son transportados por una cinta transportadora y cargados en los camiones para su posterior entrega.

En noviembre de 2019, 600 trabajadores de este depósito entregaron un petitorio firmado exigiendo a Amazon la mejora de sus condiciones laborales. Entre los requerimientos de los trabajadores estaban la extensión de sus descansos y un mejor tránsito hasta el lugar de descanso que les provee la compañía.

De acuerdo con los periodistas, la petición pedía a Amazon que consolidara los dos descansos de 15 minutos de los trabajadores en uno de 30 minutos. Los trabajadores dicen que puede tomar hasta 15 minutos caminar hacia la sala de descanso y desde allí hasta el depósito.

Otro de los temas desarrollados en el artículo son los informes sobre las altas tasas de lesiones en los depósitos. Según el informe, los accidentes son tres veces el promedio nacional, comparado con otros almacenes según los informes de lesiones de la compañía a la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA).

Rina Cummings agrega que los trabajadores sienten que están “a la merced de Dios”.

Sostiene la entrevistada que los únicos cambios que Amazon implementó luego de la publicación del informe de las altas tasas de lesiones, fue instalar monitores de videos en el depósito. Cummings comenta que las lesiones son comunes entre sus colegas. Además, agrega la entrevistada:

“Algunos paquetes que caen sobre la cinta transportadora son demasiado grandes para estar en ella o están mal empaquetados, por lo que el contenido del paquete se abrió de golpe en la cinta, lo que según afirma hirió a uno de sus compañeros.”

Consideramos importante aclarar que, cuando los paquetes se rompen o se abren en la cinta transportadora, los empleados deben detener la cinta y limpiar los derrames producidos. Pero, aun así, se espera que cumplan con la cuota de paquetes por hora. La entrevistada advierte que fue apercebida debido a que varios de estos incidentes ocurrieron en una misma semana. Completa que “la gente es despedida regularmente, te pueden despedir por cualquier cosa”, pues sólo son necesarios dos o tres informes para que esto ocurra.

Otro de los problemas que la empleada comenta es que tiene problemas de visión y está obligada por ley a recibir adaptaciones por discapacidad para su trabajo. Pero dijo que los gerentes constantemente intentan colocarla en otros departamentos en los que no puede hacer el trabajo. "Tuve un gerente que me preguntó: ¿estás segura de que no puedes ver?" comenta Cummings. El asesor de movilidad de Cummings envió a Amazon un correo electrónico detallando sugerencias para la mejora de la seguridad, como pintar líneas de seguridad brillantes en los almacenes o en las escaleras. Pero todas estas sugerencias fueron ignoradas por la compañía.

Juan Espinoza, otro de los entrevistados que trabaja como recolector en el mismo depósito renunció debido a las duras condiciones laborales. Sobre su trabajo en Amazon comenta:

"Yo era un recolector y se esperaba que siempre recogiéramos 400 unidades dentro de una hora en siete segundos para cada artículo que recogiéramos. No pude manejarlo. Soy un ser humano, no un robot."

Otro de los entrevistados para el informe es Illya Geller que trabajaba como estibador en el depósito, y detalló la presión que sienten los empleados al ser controlados por computadoras para garantizar las tasas de productividad:

"Estás siendo rastreado por una computadora todo el tiempo que estás allí. Los gerentes no lo informan ni lo redactan, te escribe un algoritmo. Sabes muy bien que hay un algoritmo que te sigue la pista, asegurándose de que sigas avanzando lo más rápido posible, porque si transcurre demasiado tiempo entre paquetes, la computadora lo sabrá y tú serás despedido."

Jimpat Lacewell comenzó a trabajar en Amazon en Staten Island en noviembre como clasificador, pero renunció después de tres días porque le recordaba a la prisión, sobre todo por la espera de 20 minutos para pasar por seguridad dentro y fuera de las instalaciones. El ex empleado comenta que "preferiría volver a un centro penitenciario estatal y trabajar por 18 centavos la hora que hacer ese trabajo".

El informe "Pressure, pain, and productivity at Amazon" (Presión, dolor y productividad en Amazon) fue elaborado por el Comité de Nueva York para la Seguridad y Salud Ocupacional (NYCOSH).

Para su realización, las autoras se entrevistaron con 145 trabajadores de los depósitos de Amazon en el estado de New York durante el año 2019.

Según Jabsky y Obernauer (2019):

Este informe encuentra que la mayoría de los trabajadores (80%) fueron presionados para trabajar más duro o más rápido en sus instalaciones; El

66% expresó experimentar dolor físico en el desempeño de sus funciones laborales y el 42% continuó experimentando dolor incluso cuando no estaba en el trabajo. (Jabsky & Obernauer, 2019, p.3)

Expresan las autoras que Amazon fue objeto de informes que describen riesgos para la salud y la seguridad de los trabajadores en los centros de distribución y almacenamiento. Entre las quejas descritas mencionan:

Están incluidas las culturas en el lugar de trabajo, que alientan a los trabajadores a trabajar más duro y más rápido, temperaturas incómodas dentro de los almacenes y trabajadores que sufren lesiones, descansos inadecuados y ataques cardíacos mientras están en el trabajo. (Jabsky & Obernauer, 2019, p.4)

Las autoras sugieren que “estos factores estresantes sólo se ven exacerbados por los esfuerzos organizacionales, como los implementados en Amazon, para optimizar la eficiencia del almacén, que priorizan la productividad sobre la seguridad” (Spencer Soper, 2015).

En el apartado con respecto al estrés psicológico relacionado al trabajo, se les preguntó a los trabajadores encuestados si:

- Fueron presionados para trabajar más duro y/o más rápido
- Pudieron usar el baño cuando lo necesitaban
- Pudieron tomarse al menos 30 minutos para almorzar
- Stress psicológico experimentado como resultado de su empleo
- Su vida personal o familiar se vio afectada negativamente como resultado de su empleo
- Su sueño se vio afectado por su empleo

(Jabsky & Obernauer, 2019, p.6)

A continuación, se presentan los resultados del informe:

## Stress relacionado con el trabajo

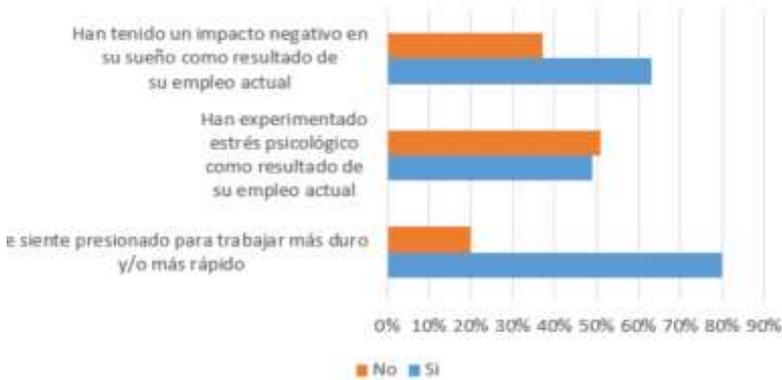


Gráfico 2 - Gráfico de elaboración propia según fuente Jabsky, M., & Obernauer, C. (2019)

## Lesiones laborales

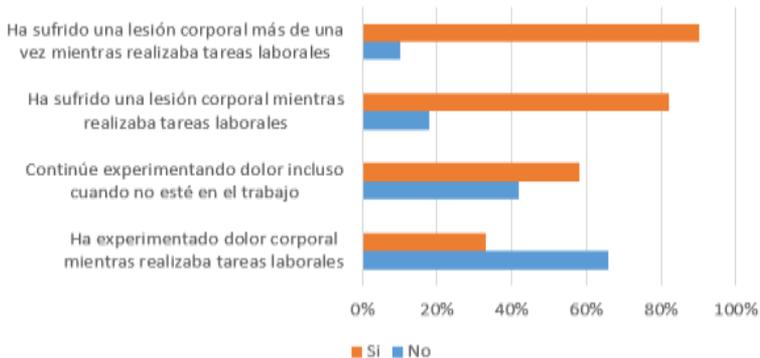


Gráfico 3 - Gráfico de elaboración propia fuente Jabsky, M., & Obernauer, C. (2019)

Otra de las fuentes de información utilizadas para el presente trabajo es un informe del sitio Reveal, relevado con registros de 150 centros logísticos de Amazon desde el año 2016 hasta 2019. El informe muestra tasas inusualmente altas de lesiones en todos los ámbitos, incluso en comparación con almacenes o depósitos similares administrados por otras empresas. Los almacenes de Amazon contaron 14.000 lesiones graves en 2019. Como lesiones graves se consideran aquellas que requieren días libres o licencias laborales. Según este informe, la tasa general es de 7.7 lesiones graves cada 100 empleados, lo que representa casi el doble del estándar industrial.

El último artículo que mencionaremos es un informe de la revista especializada en tecnología The Verge. Este utiliza la información del informe publicado por Reveal y agrega que los almacenes robotizados de Amazon tienen una tasa de lesiones superiores a los almacenes sin automatización. El informe expresa que los robots generan un aumento en la eficiencia y en las cuotas de paquetes procesados por los empleados del depósito. Señala que las métricas en los almacenes robotizados pasaron de 100 a 400 paquetes por hora. El aumento en las tasas de lesiones sugiere que la automatización podría estar creando un entorno más peligroso para los trabajadores del depósito.

### **3.1. Caso testigo**

Hemos incluido entrevistas propias a tres personas que trabajan en los depósitos de Amazon en El Prat de Llobregat, Barcelona, España. Estas entrevistas serán utilizadas como caso testigo con el fin de contrastar las hipótesis del presente estudio.

Las iniciales de los nombres de los entrevistados son de fantasía, con el fin de mantener la privacidad de las personas.

### **3.2. Contratación**

Para comenzar, ninguno de los entrevistados fue contratado directamente por Amazon. Sólo uno de ellos pasó a estarlo luego de unos meses. Los dos restantes eran contratados por Manpower, empresa que se ocupa de la contratación y gestión de los empleados que trabajan con contrato temporal en Amazon. Todos desempeñaban tareas de “mozo de almacén” en el depósito de Amazon en Barcelona. El entrevistado que fue contratado por Amazon, fue transferido al sector de despacho de paquetes.

La renovación del contrato era mensual. Los entrevistados afirman que esta les era anunciada durante el día de pago del mes trabajado, es decir, el último día hábil del mes.

### **3.3. Turnos laborales**

Los tres empleados manifestaron que trabajaban turnos de 8 horas diarias, realizando horarios rotativos. Es decir que una semana realizaban horario de 6:30 HS. a 14:30 HS. y a la siguiente semana de 14:30 HS. a 22:30 HS.

### **3.4. Condiciones de descanso**

Manifiestan contar con 30 minutos de descanso a la mitad de la jornada laboral. Al ser consultados sobre este punto, los entrevistados explicaron que llegar hasta el punto donde se toma el refrigerio llevaba 10 minutos de caminata de ida y 10 minutos más de vuelta, quedando solamente 10 minutos disponibles de descanso. Por otra parte, el empleado del sector de despacho, comentó que luego de ser contratado por Amazon tuvo acceso a otras facilidades. Por ejemplo, el sector de descanso contaba con mesas, máquinas expendedoras de café a cargo de la empresa, heladeras y microondas para los alimentos.

### **3.5. Métricas de paquetes**

Al ser consultados sobre si existía alguna métrica o cantidad de paquetes que debían cumplir uno de los entrevistados manifestó:

“Depende el puesto donde me tocara. En el caso de empaquetado si, nos pedían que hagamos un mínimo de pedidos por hora lo cual llevaba a que algunos vayan a velocidades realmente insalubres donde los coordinadores metían presión para que vayamos más rápido diciéndonos que no llegábamos a objetivo, que teníamos que ir más rápido.” (C., empleado del depósito de Amazon en Barcelona)

Otro de los entrevistados manifestó:

“Sí, se exige una cierta cantidad de paquetes por hora y además de una efectividad casi imposible de alcanzar para el número que se pide.” (T., empleado del depósito de Amazon en Barcelona)

### **3.6. Condiciones de salud**

Los entrevistados manifiestan que el trabajo es físicamente intenso, la exigencia psíquica y física es muy alta. Uno de ellos expresa:

“En cierto momento uno se acostumbra al esfuerzo físico, llegar más cansado a casa de lo habitual, personalmente con el tiempo aprendí a manejar mejor mis movimientos para no lastimarme, pero sí debo decir que es un trabajo que a la larga puede producir problemas de salud.” (R., empleado del depósito de Amazon en Barcelona)

### **3.7. Principios de liderazgo**

Ninguno de los dos entrevistados contratados por Manpower afirmó conocer los principios de liderazgo de Amazon. El otro entrevistado manifiesta que estos:

“Son el resultado de la situación actual de la empresa, que con el pasar del tiempo continúa liderando el mercado de la logística y en constante crecimiento.” (R., empleado del depósito de Amazon en Barcelona)

Otro entrevistado, al ser consultado comenta:

“El liderazgo es muy marcado creo que muchos de los que están contratados directamente por Amazon y no por una agencia de empleo. Se creen superiores exigen rendimiento como si ellos mismos fuesen dueños de la empresa, parecería como si les hubiesen lavado el cerebro”. (C., empleado del depósito de Amazon en Barcelona)

### **3.8. Metodología de comprobación de hipótesis**

Con el fin de realizar la comprobación de las hipótesis se han utilizado los siguientes métodos:

#### **Comprobación hipótesis principal**

- Revisión y análisis bibliográfico
- Revisión y relevamiento de artículos e informes de diversas fuentes secundarias (medios electrónicos, gráficos, etc.)

#### **Comprobación hipótesis secundarias**

- Revisión y análisis bibliográfico

- Revisión y relevamiento de artículos e informes de diversas fuentes secundarias (medios electrónicos, gráficos etc.)
- Entrevistas propias
- Sistematización de las entrevistas

Con respecto a las entrevistas, se realizaron a 3 empleados de los depósitos de Amazon en El Prat de Llobregat, Barcelona, España. E incluyeron 8 preguntas sobre temáticas como sector de trabajo, modos de contratación, horarios laborales, condiciones de descanso, métricas, accidentes laborales, salud y principios de liderazgo de Amazon.

### 3.9. Comprobación de hipótesis

**Hipótesis principal:** La cultura organizacional de Amazon afecta las condiciones laborales y de salud de los empleados de los depósitos de Amazon en Estados Unidos.

Como ya hemos mencionado para la comprobación de las hipótesis, una de las fuentes de información utilizada es una recopilación de datos realizada por el comité de New York para la seguridad y la salud ocupacional (NYCOSH por sus siglas en inglés). Para su realización se entrevistaron a 145 trabajadores de Amazon. Según el informe elaborado por Jabsky y Obernauer (2019):

NYCOSH hablo con 145 de trabajadores de Amazon y describió que los trabajadores experimentan condiciones de trabajo dañinas y una cultura laboral que prioriza la velocidad de las líneas sobre la seguridad humana. Varios trabajadores expresaron ser evaluados y sancionados por el *tiempo libre* gastado en un día. Tiempo libre se refiere a cualquier pausa o descanso que tome un trabajador por fuera de los 30 minutos de descanso para almorzar. Si un trabajador tiene demasiado tiempo libre de la tarea, puede ser disciplinado y en última instancia, estar sujeto al fin de su contrato laboral por bajo rendimiento. (Jabsky & Obernauer, 2019, p.3)

Continuando con el informe de NYCOSH:

El 80% de los trabajadores de Amazon encuestados expresaron que se sentían presionados, para trabajar más duro y más rápido. Los trabajos en Amazon son definidos por los controvertidos principios de liderazgo de la compañía, que alientan a los trabajadores a “trabajar vigorosamente” ya “que la velocidad importa”. Los trabajadores son evaluados en función de

la velocidad en la que trabajan y cuando los trabajadores toman descanso este tiempo se considera *tiempo fuera de la tarea*.

Mientras que los que la mayoría de los trabajadores encuestados (97%) indicaron que pudieron usar el baño cuando necesitaban, el modelo general de "tiempo fuera de la tarea" complica las cosas; los trabajadores tienen un desincentivo para alejarse de sus puestos de trabajo por cualquier motivo, incluido el uso del baño.

El resultado de una cultura que prioriza la productividad sobre las necesidades humanas, es que los trabajadores no se ocupen de las funciones corporales necesarias tales como tomar descansos al realizar trabajo físico extenuante, hidratarse adecuadamente, o usar el baño.

Esta cultura obsesionada con la producción diseña el lugar de trabajo para satisfacer los objetivos económicos de la compañía en lugar de las necesidades del trabajador. Además de las repercusiones físicas de esta cultura laboral, existen impactos psicológicos. (Jabsky & Obernauer, 2019, p.7)

Por otro lado, utilizando el relevamiento bibliográfico observamos una relación entre la cultura organizacional y las condiciones laborales de los empleados de los depósitos de Amazon. Al respecto "el orden destructivo en las organizaciones se instala cuando la norma es solo pensar en los resultados, en los costos y en la supervivencia" (Etkin, 1996, p.92)

Con respecto a esto, Etkin además agrega que:

Hablamos de una trama y no de hechos accidentales o aislados, con reglas de juego y modos de pensar que la sostienen. Aunque desde el mundo exterior se critique su inmoralidad y su falsa ética, ello no afecta el modo de hacer negocios, porque el exterior es también parte de un contexto competitivo sujeto a críticas. La empresa competitiva se justifica frente a las víctimas hablando de los efectos no intencionales de sus acciones. (Etkin, 1996, p.92)

Dentro de este orden de ideas, y en base a la información relevada, entendemos que la cultura organizacional afecta las condiciones laborales y de salud de los empleados de los depósitos de Amazon.

**Hipótesis secundaria:** La cultura organizacional de Amazon incrementa la cantidad de accidentes en los depósitos de Estados Unidos.

Para comprobar dicha hipótesis utilizaremos informes sobre accidentes laborales de NYCOSH y de la oficina de estadísticas laborales de Estados Unidos (BLS por sus siglas en inglés). Según un informe de esta oficina “los almacenes informaron una tasa de lesiones graves relacionadas con el trabajo que involucran tiempo perdido o tareas restringidas que es 2.6 veces mayor que el promedio nacional para todas las industrias privadas” (Jabsky & Obernauer, 2019, p.11).

De acuerdo con este informe:

La tasa de lesiones y enfermedades de las instalaciones de Amazon es casi siete veces más alta que el promedio nacional para todas las industrias, y tres veces más alta que el promedio para todos los demás almacenes en todo el país. (Jabsky y Obernauer, 2019, p.11)

De los trabajadores encuestados para el informe de Jabsky y Obernauer (2019), el 15% manifiesta que se ha cortado, lacerado o resultó herido mientras realizaba sus tareas en el depósito. Un 6% de las personas entrevistadas, se ha tensado, tirado o dislocado un músculo o articulación en el desempeño de sus tareas. Además, un 23% de las personas manifiesta que ha sido atrapado, golpeado o herido por maquinaria, mientras que un 15% afirma que se ha resbalado, tropezado o caído durante el desempeño de sus tareas.

Según Jabsky y Obernauer (2019):

Las lesiones ocupacionales a menudo pueden ocurrir como resultado de trabajar a velocidades de línea poco realistas, con expectativas que priorizan la producción sobre la seguridad y la salud de la fuerza laboral. Amazon se ha caracterizado por priorizar la velocidad de su entrega, que ha tenido consecuencias sobre los trabajadores. (p.13)

Por lo tanto, entendemos que el aumento en la cantidad de accidentes en los depósitos de Amazon guarda relación con la cultura organizacional de la compañía.

**Hipótesis secundaria:** Amazon utiliza la cultura organizacional para acrecentar la cantidad de pedidos procesados por sus empleados de los depósitos.

Para la comprobación de dicha hipótesis, utilizaremos el relevamiento de artículos e informes y las entrevistas propias con trabajadores de los depósitos de Amazon. Consideramos importante aclarar que los entrevistados no trabajan en depósitos de Estados Unidos, lugar al que se circunscribe el presente estudio. A pesar de ello,

todos manifestaron la existencia y el cumplimiento de métricas expresadas en cantidad de paquetes por hora que deben ser procesados. De estas entrevistas, inferimos que muchas de las variables analizadas en el presente estudio presentan similitudes en ambos países.

Los tres entrevistados manifiestan que las métricas son complicadas de cumplir y requieren un importante esfuerzo físico para ser alcanzadas.

Uno de los entrevistados para el informe de NYCOSH (Jabsky & Obernauer, 2019) manifiesta:

Básicamente tienen un sistema de cuotas que te hace manejar al menos 2,000 unidades durante todo el día. Cuatro artículos por minuto... Solo el sistema de cuotas te empuja a que realmente no trabajes a un ritmo normal, sino a un ritmo donde casi estás corriendo durante las diez horas completas. Estás constantemente girando, doblándote, corriendo. Ellos dicen que tienen una gran preocupación respecto a la seguridad, pero cuando estás trabajando tan rápido, no vas a seguir esos mandatos. (Jabsky & Obernauer, 2019, p.9)

Como expresan las autoras:

Las encuestas y entrevistas de NYCOSH sugieren que la cultura obsesionada con la velocidad por la que Amazon ha sido tan duramente criticada en otras jurisdicciones sigue funcionando como siempre en su centro de distribución de Staten Island.

En un esfuerzo por aumentar la eficiencia del almacén, empresas como Amazon han invertido en software que se ha utilizado para optimizar las asignaciones de almacenamiento de productos; estos modelos de planificación también trazan rutas de viaje para los recolectores de pedidos en el almacén, para minimizar el tiempo dedicado a ensamblar el pedido. Los análisis de tales modelos muestran que, con demasiada frecuencia, priorizan los criterios de eficiencia orientados a la gestión a expensas de los factores humanos, como preocupaciones por la salud y la seguridad de los trabajadores. (Jabsky & Obernauer, 2019, p.8)

Otro de los elementos que utilizaremos para este análisis son los principios de liderazgo de Amazon. Uno de ellos sostiene:

Los líderes mantienen siempre los estándares más altos, aunque puedan parecer exagerados o imposibles. Suben el nivel continuamente y llevan a sus equipos a obtener productos, servicios y procesos de alta calidad. Los

líderes se aseguran de que los defectos no se extiendan y de que los problemas se resuelvan de forma definitiva. (Amazon, 2022)

En estos testimonios, estadísticas e informes, podemos observar la incidencia de la cultura organizacional de Amazon en el incremento de la cantidad de pedidos procesados por los empleados de los depósitos de la compañía.

## **Conclusiones**

Este trabajo debe ser entendido como una introducción al estudio de las organizaciones de la economía digital. El objetivo del estudio es iniciar una búsqueda en la investigación de las características de este tipo de organizaciones, así como indagar en la incidencia de la cultura organizacional en las condiciones laborales de los empleados de Amazon. Como hemos argumentado, el surgimiento y desarrollo de las empresas de plataforma, entendidas como corporaciones transnacionales, plantea cambios en las relaciones laborales con sus empleados. Consideramos que la temática aún no ha sido analizada en profundidad desde el enfoque de la Administración, como sí ha sido abordada desde otras disciplinas.

Consideramos que el presente trabajo cumple con los objetivos planteados al comienzo de la investigación y da respuesta a los interrogantes que hemos propuesto. Analiza las características de la cultura organizacional de Amazon e identifica las condiciones laborales y de salud de los empleados de los depósitos de Amazon en Estados Unidos.

El objetivo de analizar la cultura organizacional es utilizar los resultados de dicho análisis con el fin de entender la implicancia de la misma en las condiciones laborales de los empleados de los depósitos y aportar elementos de análisis para mejorarlas. Existe un ideal sobre las condiciones laborales en las empresas de la Economía Digital que, como hemos señalado, no se aplica en todos los sectores ni a todos los recursos humanos que se desempeñan en la compañía.

Entendemos que la mejora de las condiciones laborales y de seguridad, y el refuerzo de las protecciones de los derechos laborales de los trabajadores, son factores fundamentales para garantizar su bienestar. Planteamos que es posible cumplir los objetivos de la organización en un ámbito laboral menos hostil y más amable con las personas que desempeñan funciones en ella.

Algunas de las características de Amazon son replicadas por otras empresas que desarrollan sus actividades en la denominada Economía Digital o de plataformas. Inferimos que imitar un modelo a simple vista exitoso trae como consecuencia la reproducción de prácticas que pueden resultar perjudiciales para los empleados. En nuestra opinión, estas prácticas pueden ser evitadas mediante un análisis cabal de la organización en su conjunto. Consideramos este trabajo como una primera aproximación a estos estudios.

Entre las limitaciones que nos encontramos durante el desarrollo del trabajo podemos enumerar:

1. Limitado tiempo para la realización del estudio
2. Imposibilidad de realizar entrevistas a empleados de los depósitos en Estados Unidos.

Respecto a la primera limitación, proponemos incrementar el tiempo de investigación, lo cual es necesario para profundizar el análisis. Respecto a la imposibilidad de entrevistar empleados de los depósitos en Estados Unidos se utilizaron fuentes secundarias de información, informes basados en entrevistas y, como caso testigo, se realizaron entrevistas propias. Consideramos importante realizar entrevistas a empleados de los depósitos en Estados Unidos, rediseñando la entrevista para tal fin.

## **Referencias bibliográficas**

Amazon. (28 de mayo de 2022). *Principios de liderazgo*. Recuperado de <https://amazon.jobs/es/principles>

Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). Productividad y competitividad.

Chiavenato, I. (2013). Teoría general de la administración. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA-MUA.

Coriat, B. (2001). *Taller y el Cronómetro*. Siglo XXI de España.

Etkin, J. R. (1993). *La doble moral de las organizaciones: los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada* (No. 658.01/E83d).

Etkin, J. R. (1996). *La empresa competitiva: grandeza y decadencia*. Santiago: McGraw hill.

Etzioni, A. (1979). Organizaciones modernas. Uteha

Fassio, A., Pascual, L., & M. Suárez, F. (2002). Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Fleury, M. T. L. (1989). Cultura Organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. RAUSP Management Journal, 24(1), 3-9.

Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Culturas y Organizaciones: Software mental: cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia*. McGraw-Hill.

Jabsky, M., & Obernauer, C. (2019). Time off Task: Pressure, Pain, and Productivity at Amazon. New York, NY. Recuperado de <https://nycosh.org/resource/amazon-workers-report/>.

Jay Peters (29 Septiembre 2020) "*Internal documents show automated Amazon warehouses have higher injury rates*" The Verge. Recuperado de <https://www.theverge.com/2020/9/29/21493752/amazon-warehouses-robots-higher-injury-rates-report-reveal>

Kantor y Streitfeld (24 de Agosto de 2015). *Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace*. New York Times. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html>

Franklin Fincowsky, E., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson. México.

Matt Day and Jackie Gu (27 de Marzo 2019). *The Enormous Numbers Behind Amazon's Market Reach*. Bloomberg. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/graphics/2019-amazon-reach-across-markets/>

Michael Sainato (Wed 5 Feb 2020) "*I'm not a robot': Amazon workers condemn unsafe, grueling conditions at warehouse*". The Guardian. Recuperado de <https://www.theguardian.com/technology/2020/feb/05/amazon-workers-protest-unsafe-grueling-conditions-warehouse>

Mohamed Al Elew and Soo Oh (September 29, 2020). "What are injury rates like at Amazon warehouses?". Reveal. Recuperado de <https://revealnews.org/article/amazon-injury-rates/>

Rahman, K. S., & Thelen, K. (2019). The rise of the platform business model and the transformation of twenty-first-century capitalism. *Politics & Society*, 47(2), 177-204.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janes.

Srnicek, N. (2016) " Capitalismo de plataformas", Buenos Aires: Caja Negra

Soper, Spencer. (17 de agosto de 2015). "Dentro del almacén de Amazon". The Morning Call. Recuperado de <https://www.mcall.com/news/watchdog/mc-allentown-amazon-complaints-20110917-story.html#page=1>.

Webb, A. (2021). Los nueve gigantes. Barcelona: Península