

# ORGANIZACIÓN EN ALMACENES

Los trabajadores y las trabajadoras fortalecen su poder en las **cadena de suministro mundiales**



Federación Internacional de los  
Trabajadores del Transporte

# PRÓLOGO



Nos complace presentarles el primer informe de la Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte (ITF) dedicado al sector de almacenes.

La ITF se fundó hace más de 120 años, fruto de la solidaridad entre los trabajadores del transporte de diferentes países. Aquellos trabajadores y trabajadoras de la era previa a la globalización reconocieron la necesidad de organizarse a lo largo de las cadenas de suministro internacionales para conseguir y mantener unas normas laborales justas.

Hoy, los cambios igualmente radicales por los que atraviesa la economía mundial nos plantean desafíos similares. Las revoluciones en la logística y el comercio electrónico han dado lugar al nuevo sector del almacenamiento, que gestiona el flujo continuo de mercancías y se caracteriza por unos elevados niveles de explotación de los trabajadores y las trabajadoras. En muchos casos, las compañías operadoras de almacenes imponen el mayor número posible de obstáculos a fin de impedir que los trabajadores se organicen para mejorar sus condiciones.

Esta evolución debería preocupar sobremanera a la ITF y sus sindicatos afiliados. El personal de almacenes merece las mismas condiciones laborales justas que el resto de los trabajadores. Además, el abuso de sus derechos afecta también de forma directa al personal de los transportes de otras partes de la cadena de suministro: los conductores, los estibadores, la gente de mar y el personal de carga aérea se ven afectados por el trato que reciben los compañeros y compañeras que trabajan bajo el techo de un almacén.

El presente informe pretende abrir una conversación dentro de la familia de la ITF sobre cuál debe ser nuestra respuesta. Muchas de las personas que lean este informe tendrán ya experiencia directa trabajando en almacenes u organizando a su personal; otras habrán sido testigos de la erosión de las condiciones laborales en lugares de trabajo adyacentes y están considerando qué medidas adoptar.

La ITF ha creado un Grupo Director sobre Almacenes compuesto por varios sindicatos representativos de todo el mundo que organizan a trabajadores y trabajadoras de este sector. También queremos conocer la opinión de todos los demás sindicatos afiliados a la ITF que deseen participar en esta labor. Si desean participar, envíen un correo electrónico a [warehousing@itf.org.uk](mailto:warehousing@itf.org.uk).

Esperamos que el informe les resulte estimulante y útil para los esfuerzos de organización en sus respectivos países. También queremos agradecer personalmente a Anne Engelhardt, de la Universidad de Kassel, cuya revisión bibliográfica de los estudios existentes sobre el sector de almacenes encargada por la ITF constituye la base del informe. Esperamos poder colaborar con una amplia gama de partes interesadas para hacer de la ITF la voz mundial de los trabajadores y las trabajadoras de almacenes.

Peter Lökvist

Responsable del Departamento Internacional, Svenska Transportarbetareförbundet (STF)  
Presidente del Grupo Director sobre Almacenes de la ITF

Stephen Cotton

Secretario General, Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte

# ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2. CONTEXTO ECONÓMICO Y COMERCIAL</b>	<b>6</b>
2.1 Antecedentes del sector del almacenamiento	6
2.2 Tipos de almacenes	7
2.3 Panorama de las nuevas tecnologías	9
<b>3. CONTEXTO LABORAL</b>	<b>11</b>
3.1 ¿Dónde y cómo aparecen los almacenes?	11
3.2 Explotación laboral	12
3.3 Consideraciones para la organización de la fuerza laboral	14
<b>4. CONCLUSIÓN</b>	<b>15</b>
<b>5. GLOSARIO</b>	<b>16</b>
<b>6. NOTAS</b>	<b>18</b>

---

## RESUMEN EJECUTIVO



Los cambios ocurridos en la economía mundial en los últimos decenios han propiciado la **aparición del nuevo sector del almacenamiento** en muchos lugares del mundo. La integración de las cadenas de suministro por encima de las fronteras nacionales y la creciente importancia de la logística han convertido a los centros donde se gestionan los flujos de mercancías en elementos fundamentales.

Las nuevas tecnologías han contribuido a la transformación de los almacenes, sobre todo en lo que respecta a las **nuevas empresas de comercio electrónico**, que han llegado ser dominantes gracias a la optimización, impulsada por la disponibilidad de datos, de los procesos de almacenamiento y reparto.

En muchos casos, **estos avances han tenido repercusiones negativas para los trabajadores**. Las personas empleadas en almacenes a menudo reciben salarios bajos, trabajan un número excesivo de horas con horarios impredecibles y se enfrentan a riesgos para la salud y la seguridad no mitigados, además de a obstáculos para organizarse colectivamente a fin de mejorar sus condiciones laborales.

A pesar de los múltiples problemas, existen **numerosas oportunidades para organizar a los trabajadores y las trabajadoras de almacenes** y mejorar así sus estándares de trabajo. La ITF debería utilizar su poder y experiencia en el sector de los transportes para ayudar a los compañeros y compañeras del sector de almacenes a conseguir acuerdos justos.

# 1. INTRODUCCIÓN

Los centros de trabajo del transporte están evolucionando. Desde siempre, **los trabajadores y trabajadoras del transporte han sido quienes han hecho posible el movimiento de mercancías**. En las últimas décadas, sin embargo, la estructura de la economía mundial ha sufrido una rápida transformación. Como consecuencia del aumento de la movilidad del capital y la integración de las cadenas de suministro a través de las fronteras, a los trabajadores se les presentan hoy nuevos retos y, al mismo tiempo, nuevas oportunidades para ejercer su poder.

Uno de los cambios más marcados desde la década de los noventa es **la aparición en muchas partes del mundo de un nuevo sector del almacenamiento**. La expansión de la globalización ha creado cadenas de suministro integradas que abarcan todo el mundo. El aumento del transporte internacional de mercancías y el desarrollo de métodos de producción “justo a tiempo” han potenciado enormemente la importancia de la logística en la economía mundial. En los últimos años, el desarrollo del comercio electrónico ha intensificado aún más este proceso.

Impulsado por estos avances, el almacenamiento **ha dejado de ser un sector que solo proporcionaba servicios de almacenaje a largo plazo para convertirse hoy en un sector dedicado a la gestión de los flujos de mercancías**. Los grandes almacenes tradicionales se están complementando con otros más pequeños, situados en antiguas instalaciones de venta al por menor o incluso en camiones. A medida que las empresas y los clientes minoristas exigen plazos cada vez más cortos entre el pedido y la entrega, aumenta la presión sobre los trabajadores en todos los puntos de la cadena de suministro. El almacenamiento es un sector en crecimiento, que está cobrando una importancia creciente en la economía mundial.

La inmensa mayoría de los almacenes se caracteriza por sus **pésimas condiciones salariales y laborales**, así como por la hostilidad de los empleadores hacia los sindicatos. Esta explotación no solo supone una injusticia para los trabajadores y trabajadoras directamente afectados, sino que también constituye una amenaza para las condiciones laborales de otros eslabones de la cadena de suministro, especialmente el transporte. Dicho esto, si se organiza, el personal de almacenes tiene el potencial de ejercer un gran poder. El movimiento sindical internacional debe tomar muy en serio este floreciente sector.

En su 44.º Congreso, celebrado en 2018, **la ITF aprobó una resolución que abogaba por la sindicalización del personal de almacenes en todo el mundo**. En el presente informe les ofrecemos una breve panorámica del sector de almacenes, incluidas las condiciones laborales imperantes, y una reflexión inicial sobre los obstáculos y las oportunidades que se presentan en relación con la organización de este personal. No pretende ser una visión definitiva, sino el comienzo de una conversación en el seno de la familia de la ITF sobre la forma de hacer frente a algunas de las peores formas de explotación laboral del siglo XXI.

## 2. CONTEXTO ECONÓMICO Y COMERCIAL

### 2.1 Antecedentes del sector del almacenamiento

**Los almacenes llevan existiendo miles de años** como medio de guardar mercancías en una etapa determinada de la cadena de suministro. La capacidad de almacenar productos alimenticios, especialmente granos, permitió a las sociedades planificar más allá del ciclo agrícola anual y pasar a formas más sofisticadas de actividad económica. En cambio, el principal desarrollo de los últimos siglos es el uso de almacenes para guardar productos manufacturados y refrigerados como parte de las cadenas de suministro industriales nacionales e internacionales.

Sin embargo, en las últimas décadas hemos visto proliferar con rapidez en todo el mundo almacenes de nueva generación. Desde la década de los noventa, la integración cada vez mayor de las cadenas mundiales de suministro ha creado la necesidad de **gestionar eficientemente el almacenamiento y el transporte de mercancías entre los mercados** a una escala jamás vista antes. Además, utilizando las nuevas tecnologías digitales, los gigantes del comercio electrónico, como Amazon, se han convertido en poderosos empleadores económicos que ejercen una enorme influencia a lo largo de las cadenas de suministro. El sector del almacenamiento combina hoy elementos característicos de los sectores tradicionales de la venta al por menor y del transporte, a medida que surgen nuevos modelos de negocios.

**Las repercusiones de estos cambios radicales para los trabajadores y las trabajadoras han sido dispares.** Sobre todo en partes del mundo en desarrollo, se han creado nuevos puestos de trabajo a medida que las empresas de almacenamiento trataban de sacar provecho de los mercados en auge. No obstante, estos empleos se caracterizan, en su inmensa mayoría, por sus bajos salarios, malas condiciones laborales y obstáculos a la sindicalización, que prácticamente impiden que la fuerza laboral se organice para aumentar su poder de negociación. En el caso de los almacenes establecidos en zonas del mundo desarrollado en proceso de desindustrialización, la naturaleza intrínsecamente explotadora de los empleos que ofrecen es un mal sustituto de las antiguas formas de trabajo caracterizadas por una fuerte presencia sindical, que apuntalaba unas condiciones salariales y laborales dignas.



## 2.2 Tipos de almacenes

El nuevo sector del almacenamiento puede dividirse de varias formas, dependiendo de la función de los diferentes almacenes y empresas y de sus relaciones con la economía en general.

Por un lado, podemos clasificar las empresas en función de los tipos de almacenes que operan:

- a. Los **almacenes de venta al por menor** son grandes centros comerciales, como las tiendas de IKEA y Wal-Mart, accesibles a los consumidores finales, es decir, el público en general.
- b. Los **centros de distribución**, operados por proveedores de servicios logísticos como DHL y UPS, transportan y almacenan mercancías en nombre de los clientes.
- c. Los **almacenes integrados**, como los “centros de cumplimiento” de Amazon, forman parte de la cadena de suministro interna de una única empresa y almacenan mercancías que posteriormente se transportan al consumidor final.

Por otro lado, podemos dividir las empresas según los sectores de la economía a los que sirven:

- d. Los **almacenes de un único segmento de mercado** ofrecen servicios de almacenamiento y manipulación para una gama concreta de productos de venta al por menor, como los productos alimenticios perecederos (Tesco) o los muebles para el hogar (IKEA).
- e. Los **almacenes de múltiples segmentos de mercado** prestan estos servicios para una gama de productos diferentes en el mismo sitio. Las empresas de reparto de paquetes mantienen, como es lógico, almacenes que contienen una amplia selección de mercancías, mientras que las empresas de comercio electrónico, como Amazon y Alibaba, venden millones de productos distintos a través de sus tiendas virtuales.

En tercer lugar, los almacenes se pueden clasificar en función de su nivel tecnológico:

- f. Los **almacenes de escasa tecnología** hacen un uso mínimo de las nuevas tecnologías y a menudo utilizan mano de obra informal.
- g. Los **almacenes de alta tecnología** utilizan una tecnología digital sofisticada para optimizar las operaciones de la compañía. Pueden subdividirse en entornos altamente automatizados (en los que la tecnología se utiliza para sustituir a la mano de obra humana) y entornos de baja automatización (en los que la tecnología se utiliza para controlar la productividad del trabajo humano).

Estas categorías son solo algunas de las diferentes maneras de clasificar los almacenes y las empresas. Es importante señalar que estas categorías **no tienen ninguna relación con la estructura de propiedad de un almacén determinado**. Algunas empresas serán propietarias de pleno derecho de sus almacenes, mientras que otras pueden subcontratar (posiblemente varias veces) los servicios de almacenamiento a proveedores externos.

Por encima de todas estas categorías, el sector de almacenes está dominado por un puñado de corporaciones gigantes de alcance internacional. El cuadro 1 ofrece una panorámica general de algunas de esas empresas y su función en el sector.

COMPAÑÍA	FUNDACIÓN	SEDE	MÁS INFORMACIÓN
Alibaba	1999	China	Alibaba fue inicialmente una plataforma proveedora de servicios a otras empresas; en concreto, facilitaba la subcontratación de la fabricación a empresas chinas. Ahora incluye una gran filial minorista, Taobao.
Amazon	1994	EE. UU.	Amazon comenzó como una librería virtual, pero se ha expandido hasta vender casi todo tipo de bienes de consumo —y a varios sectores más, como la computación en nube y la radiodifusión—. Su director general, Jeff Bezos, es la persona más rica del mundo
DB Schenker	1872	Alemania	Schenker fue fundada en Austria y adquirida por Deutsche Bahn en 1931. En 2007 se convirtió en la filial logística del grupo ferroviario.
DHL	1969	Alemania	DHL es propiedad mayoritaria de Deutsche Post y supervisa una vasta cadena de almacenes y compañías de transporte por carretera subcontratadas.
DSV Group	1976	Dinamarca	DSV es en la actualidad pionera en tecnología digital, concretamente en el uso de <i>big data</i> .
FedEx	1973	EE. UU.	FedEx fue la primera en utilizar el transporte aéreo para el reparto de paquetería, y su cabildeo fue clave para la desregulación del transporte aéreo estadounidense en los años ochenta.



COMPAÑÍA	FUNDACIÓN	SEDE	MÁS INFORMACIÓN
IKEA	1943	Suecia	IKEA comenzó siendo un negocio de venta de material de papelería por correo y se expandió en 1973 para vender muebles internacionalmente.
TNT Express	1946	Países Bajos	Fundada en Australia, TNT está sindicalizada, pero fue adquirida en 2016 por FedEx, una compañía sin presencia sindical.
UPS	1907	EE. UU.	UPS nació como compañía de servicios postales de ámbito nacional y ahora opera en más de 220 países. Junto con FedEx, controla el 40 % de los 1,7 millones de camiones de los EE. UU. y es el mayor empleador sindicalizado del sector privado del país.
Wal-Mart	1962	EE. UU.	Wal-Mart es el principal minorista de bienes de consumo de los EE. UU. y en la actualidad se está expandiendo por China.

### 2.3 Panorama de las nuevas tecnologías

Además de las tendencias económicas más generales, la rápida evolución de la tecnología digital ha facilitado la transformación del sector de almacenes. Ante todo, la creación de **Internet** ha abierto a los minoristas nuevas maneras de acceder a los mercados de consumo. Si bien las primeras empresas de venta por correo —pioneras en la venta de mercancías sin tiendas ni mercados físicos— se fundaron a mediados del siglo XIX, desde la década de los noventa las empresas han podido vender mercancías a través de Internet y redirigir sus operaciones desde los entornos minoristas tradicionales hacia los envíos a domicilio.

Aunque muchos negocios tradicionales se han trasladado a Internet de forma parcial o total, un gran subconjunto del mercado de la venta **online** lo conforman las nuevas **compañías de comercio electrónico**. Estas empresas dependen de la tecnología digital para minimizar el tiempo que transcurre desde que se realiza un pedido a través de una tienda **online** hasta que se entrega físicamente en la puerta del domicilio del cliente. Se utilizan herramientas digitales para disminuir la posibilidad de errores y gestionar los picos y las caídas de la demanda (debidos, por ejemplo, a grandes eventos comerciales como el Black Friday), reduciendo así la cantidad de productos devueltos al minorista. Las empresas de comercio electrónico se dedican principalmente a los mercados de consumo (B2C), pero se está dando un aumento cada vez mayor de las ventas dirigidas a otras empresas (B2B).



Dada la creciente importancia de los almacenes en relación con las tiendas, otra línea de innovación tecnológica está dirigida a optimizar **las operaciones en los almacenes**. Los datos sobre cómo funciona todo el almacén se recaban mediante sensores incorporados en herramientas, vehículos, equipos y productos. Los sensores pueden rastrear muchos elementos, desde la temperatura hasta la ubicación exacta —mediante un *software* de posicionamiento global (GPS), la identificación por radiofrecuencia (RFID) y los escáneres portátiles que llevan los trabajadores—. Estos datos se analizan luego mediante computadoras, y se realizan alteraciones operativas. Los nuevos sistemas, como los utilizados por Amazon, permiten medir constantemente la productividad de los trabajadores en función de criterios predeterminados. Estos criterios se utilizan para obligar a los trabajadores a trabajar más duro y más rápido. Otros datos adicionales pueden ayudar a fundamentar las decisiones sobre la introducción de nuevas tecnologías, como los robots Kiva utilizados en algunos almacenes de Amazon. Hay almacenes que se rigen por programas de gestión de la cadena de suministro propios que controlan todos los aspectos del proceso de almacenamiento y reparto.

Además, las nuevas tecnologías están encaminadas a **optimizar el proceso de reparto**. Una vez más, se recogen datos sobre la ubicación y el rendimiento de los conductores y repartidores y se analizan digitalmente. A partir de esa información, las empresas pueden adaptar sus operaciones de reparto, incluso mediante la microgestión digital de los conductores, para transferir las mercancías entre los diferentes medios de transporte y reducir al mínimo los tiempos y los costos. Algunas empresas también están estudiando la posibilidad de utilizar drones o vehículos sin conductor para la entrega de mercancías al consumidor final en el futuro.

Ni que decir tiene que **la introducción de estas tecnologías está teniendo repercusiones negativas para los trabajadores y las trabajadoras**. Si bien se han perdido puestos de trabajo a causa de la tecnología en determinados almacenes, el crecimiento del sector en su conjunto ha supuesto un aumento del empleo. Sin embargo, estas innovaciones han intensificado enormemente la explotación laboral en el sector, con efectos perjudiciales para la salud y la seguridad de la fuerza laboral. Examinamos con más detalle el impacto de las nuevas tecnologías para el personal de almacenes en la **sección 3.2**, en la página 12.

El **glosario** contiene una lista de términos y una breve definición de muchas de estas tecnologías.

## 3. CONTEXTO LABORAL

### 3.1 ¿Dónde y cómo aparecen los almacenes?

Los lugares donde las empresas deciden ubicar sus almacenes son buenos indicadores de la actitud que pretenden tener hacia su fuerza laboral. Los almacenes tienden a establecerse en lugares que cumplen tres criterios principales: una sólida infraestructura logística, una débil infraestructura social y una débil infraestructura jurídica.

Un lugar posee una **sólida infraestructura logística**, adecuada para un almacén, si está situado cerca de plataformas de transporte, como puertos y aeropuertos, y es fácilmente accesible desde corredores de transporte, como autopistas y trenes con capacidad de carga. Ello permite integrar al máximo el almacén en la cadena de suministro y que las mercancías entren y salgan con la mínima fricción. A la inversa, una infraestructura logística deficiente —como carreteras en mal estado o fronteras aduaneras cercanas— aumenta dicha fricción y los costos de transporte. Por ejemplo, a principios de 2015, la ruta entre Mombasa y Kampala se vio interrumpida por un fallo del sistema entre las autoridades ugandesas y kenianas, lo que provocó importantes pérdidas a las empresas de logística que dependían de la fluidez de las conexiones entre los dos países.

Del mismo modo que la solidez de la infraestructura logística ayuda a suprimir los costos de transporte, una **débil infraestructura social** ayuda a reducir los costos de mano de obra. Los almacenes suelen estar situados en zonas en las que abunda el desempleo o el empleo mal remunerado. Ello permite a las empresas pagar a los trabajadores salarios cercanos o inferiores al mínimo legal (cuando este existe) sin que nadie compita con ellas o se las presione para negociar. Por ejemplo, los almacenes de Amazon en Europa central se concentran en la antigua Alemania Oriental y en Polonia. Ambas zonas padecen un elevado nivel de desempleo y bajos niveles salariales en comparación con las vecinas Alemania Occidental y Austria —las zonas a las que sirven estos almacenes—. Por el contrario, una infraestructura social sólida conlleva costos laborales más elevados, ya sea porque las empresas tienen que cumplir unos mínimos legales más altos o porque tienen que pagar más para atraer a trabajadores con otras opciones de empleo.

Paralelamente, una **débil infraestructura jurídica** dificulta que los trabajadores puedan hacer que su empleador cumpla incluso las normas mínimas, lo cual contribuye una vez más a reducir los costos laborales. Se prefieren los entornos contundentemente "favorables a la empresa", donde los Gobiernos hayan legislado para permitir a los empleadores una mayor flexibilidad y los tribunales no quieran o no puedan hacer cumplir unas normas laborales justas. Por ejemplo, una importante empresa de logística concentra sus operaciones latinoamericanas en países como Chile, Colombia y Panamá, cuyo marco jurídico ha dificultado deliberadamente la sindicalización de la fuerza laboral. A la inversa, una infraestructura jurídica sólida aumentaría los costos laborales de las empresas, ya que les impondría unas normas mínimas más estrictas y se las haría cumplir, de hecho, mediante sanciones.

### 3.2 Explotación laboral

Como se indica anteriormente, los empleadores del sector de almacenes buscan entornos que ayuden a reducir los salarios y las condiciones laborales de los trabajadores y a impedir que se organicen de forma eficaz para luchar contra esta explotación. El personal de almacenes, por lo tanto, enfrenta numerosos desafíos interrelacionados.

Dado que las empresas de almacenamiento pretenden ubicar sus centros en zonas con una infraestructura social débil, no es de extrañar que los **bajos salarios** constituyan una de las principales características del sector. Hay numerosos ejemplos de trabajadores de diferentes países y empresas que reciben salarios igualmente bajos. Una empresa de logística mundial que opera en la India carece de un sistema transparente para calcular los salarios, mientras que en Turquía los salarios no han estado en consonancia con la inflación. En los Estados Unidos, Wal-Mart es tristemente famosa desde hace tiempo por sus salarios de pobreza y su discriminación salarial por motivos de género. Por su parte, los trabajadores y trabajadoras de Sports Direct, en el Reino Unido, recibían salarios por debajo del mínimo legal hasta que una investigación encubierta lo sacó a la luz.

Los trabajadores de almacenes están muy expuestos a las variaciones de la demanda a lo largo de las cadenas de suministro, así como a **horarios excesivos e impredecibles**. UPS ha intentado aumentar a 70 horas su ya cargada semana laboral de 60 horas, lo que ha provocado un conflicto sindical en los EE. UU. Los trabajadores y trabajadoras de los almacenes de Amazon se ven obligados a trabajar más tiempo en horas punta, mientras que en la británica Sports Direct los contratos de cero horas eran la norma hasta que salieron a la luz pública sus condiciones laborales.

Los almacenes son, además, lugares plagados de **riesgos para la salud y la seguridad** de los trabajadores. La selección de mercancías (*picking*) y el uso de escáneres portátiles para conseguir una mayor productividad pueden provocar lesiones relacionadas con el exceso de esfuerzo. Los edificios mal contruidos, sin calefacción o refrigeración eficientes, pueden provocar golpes de calor en verano o frío excesivo en invierno. Los equipos en mal estado y la falta de equipos de seguridad o de indumentaria adecuada también pueden provocar lesiones. Debido a las posibles represalias por tomarse una licencia por enfermedad —incluidas las visitas domiciliarias por parte de la empresa a quienes se han tomado el día libre—, los empleados de Amazon han sufrido ataques al corazón y abortos en el lugar de trabajo. Los trabajadores con contratos temporales o precarios también viven con la presión mental que les inflige la constante incertidumbre sobre sus ingresos futuros.



Los empleadores también pueden disminuir los costos laborales manteniendo a los trabajadores con **contratos de empleo precario** —ya sean temporales, de plazo fijo, de cero horas o autónomos—. Los trabajadores contratados a través de agencia se emplean en Chile para reducir los costos laborales; en la India, los camiones los descargan jornaleros ocasionales. En Polonia, los trabajadores de Amazon están divididos en empleados permanentes, con pases azules, y empleados temporales, con pases verdes, lo que crea una separación destinada a impedir las expresiones de solidaridad.

Al igual que en muchos otros sectores, los trabajadores que se encuentran en una **situación migratoria incierta** son aún más vulnerables a la explotación por parte de los empleadores que buscan mano de obra barata (y a veces semilegal). En Canadá, el minorista Dollarama ha sido acusado de tratar a los trabajadores migrantes del norte de África en condiciones que rayan en la esclavitud. En Italia, IKEA ha llegado a organizar a su mano de obra según una jerarquía racial para impedir la solidaridad entre diferentes grupos de migrantes.

Como mencionamos antes, los trabajadores y trabajadoras están sufriendo las **repercusiones negativas de las nuevas tecnologías**. Los empleadores pueden utilizar sensores, cámaras y micrófonos para controlar el comportamiento de los empleados, ya sea en el almacén o en la cadena de suministro más amplia. Este control se apoya en sistemas de gestión algorítmica, que utilizan datos sobre el desempeño en el trabajo para clasificar a los trabajadores según estén por encima o por debajo de un nivel determinado. Los trabajadores que no alcancen ese nivel corren el riesgo de ser sancionados e incluso despedidos por el algoritmo. La vigilancia constante y la sujeción a las decisiones basadas en algoritmos pueden tener graves repercusiones para la salud mental y física de la fuerza laboral.

La manera más eficaz de que los trabajadores y las trabajadoras luchen contra todas estas formas de explotación consiste en organizarse a través de sindicatos. Por esta razón, muchas empresas de almacenamiento ponen en marcha importantes **estrategias antisindicales** encaminadas a seguir minimizando sus costos laborales. Las pruebas reunidas demuestran la vigilancia a la que son sometidos los líderes sindicales de América Latina, a través de micrófonos colocados en los vestuarios de los centros de trabajo y en los vehículos de reparto. Además, las empresas amenazan a los trabajadores con el despido solo por mencionar la palabra “sindicato”. Los gerentes de Amazon reciben formación sobre cómo identificar los primeros signos de organización entre los trabajadores, como las conversaciones sobre el salario mínimo.

### 3.3 Consideraciones para la organización de la fuerza laboral

Ante estas prácticas abusivas, y sobre todo las estrategias antisindicales que aplican los empleadores, ¿cómo pueden empezar a organizarse los trabajadores y trabajadoras de almacenes para cambiar su situación? Si bien muchas estrategias de organización utilizadas contra los empleadores antisindicales en otros sectores pueden adaptarse para el almacenamiento, existen algunas oportunidades específicas que pueden aprovechar los trabajadores de almacenes.

Una observación fundamental desde el punto de vista de la organización es que los trabajadores y las trabajadoras de almacenes tienen **una escasa presencia sindical, pero un poder estructural potencialmente muy fuerte**. Los bajísimos niveles de sindicalización del sector —junto con las diversas prohibiciones económicas, de gestión y jurídicas a la actividad sindical— constituyen un importante obstáculo para la organización de este colectivo. Sin embargo, su posición clave en las cadenas de suministro intersectoriales significa que cualquier perturbación que causen estos trabajadores podría tener un impacto considerable en otros lugares. Al igual que los trabajadores portuarios, el personal de almacenes tiene el potencial de crear, a través de la acción sindical, un cuello de botella en la oferta que puede utilizarse para impulsar sus reivindicaciones en materia de salarios, condiciones de trabajo y derechos sindicales.

Otra consideración importante es el **papel que desempeñan los empleadores económicos en la cadena de contratación**. Como hemos señalado antes, hay empresas que tienen sus propios almacenes y otras que manejan y almacenan mercancías de terceros, ya sean fabricantes o minoristas. Independientemente de cuál de estos dos modelos utilicen, muchas empresas subcontratan parte de su negocio y en ocasiones encadenan varios subcontratistas. Por esa razón, organizar al personal que trabaja en la parte inferior de la cadena de contratación puede resultar menos eficaz, ya que los clientes comerciales tienen la flexibilidad de cambiar a competidores con costos de mano de obra más bajos. Por el contrario, plantearse como objetivo organizar al personal de los empleadores económicos, en la parte superior de la cadena, podría dar lugar a que los beneficios desciendan en cascada a los trabajadores y trabajadoras de la parte inferior.

En tercer lugar, las perspectivas de organización podrían mejorar mediante el lanzamiento de campañas paralelas para **influir en la política mundial y regional**. Hemos visto que las empresas de almacenamiento se benefician de unas infraestructuras sociales y judiciales débiles, que son en parte el resultado de fallos de gobernanza a nivel internacional, nacional y subnacional. Por ejemplo, la creación de zonas económicas especiales en torno a las principales plataformas logísticas del mundo en desarrollo suele incluir limitaciones jurídicas excepcionales a la libertad de asociación y a la negociación colectiva, a fin de no “ahuyentar” a los inversores extranjeros. Del mismo modo, los incentivos políticos encaminados a alentar a las empresas a ubicar sus centros en zonas deprimidas del mundo desarrollado a menudo no logran mejorar de manera sostenida el nivel de vida. Corregir las políticas erróneas en muchas partes del mundo podría facilitar las estrategias de organización en el sector de almacenes.

## 4. CONCLUSIÓN

Los trabajadores y las trabajadoras del sector de almacenes se enfrentan a múltiples retos: salarios bajos, horarios impredecibles, riesgos constantes para la salud y la seguridad, contratos precarios y gestión opresiva mediante nuevas tecnologías, por nombrar solo algunos. Sin embargo, también están en una posición única para **aprovechar su poder en las cadenas de suministro internacionales** y reivindicar mejores condiciones laborales.

En los planos nacional y subnacional, **los sindicatos del transporte tienen una oportunidad singular de llegar a los trabajadores y trabajadoras de almacenes** y demostrar que no tolerarán la explotación en ninguna parte de la cadena de suministro. En el plano internacional, la ITF puede incorporarlos a su coalición de trabajadores y trabajadoras diversos que luchan al unísono por un trato justo.

Respondiendo a la resolución sobre el almacenamiento de su Congreso de 2018, **la ITF ha creado un grupo director** para afiliadas que ya están organizando al personal de almacenes o tienen previsto hacerlo en un futuro próximo. El grupo está presidido por Peter Lökvist, del sindicato sueco STF. Si les interesa participar o desean más información, escriban a la dirección [warehousing@itf.org.uk](mailto:warehousing@itf.org.uk).

## 5. GLOSARIO

**B2B/B2C:** Ventas de empresa a empresa y ventas de empresa a consumidor, respectivamente.

**Big data:** Recopilación y análisis de grandes cantidades de datos, por lo general con el fin de averiguar cómo hacer que un sistema funcione de manera más eficiente.

**Comercio electrónico:** Venta al por menor realizada principal o únicamente a través de Internet, cuyo modelo se basa a menudo en la entrega en el domicilio del consumidor final, en lugar de mantener una red de tiendas físicas.

**Computación/Informática en nube:** Sistema informático en el que los datos se almacenan en un servidor remoto, en lugar de en el disco duro de una computadora personal. Amazon Web Services es un ejemplo de empresa que ofrece productos de computación en nube a una amplia gama de clientes.

**Drones:** Vehículos voladores en miniatura, pilotados a distancia por un humano o una computadora, utilizados en algunos almacenes para transportar mercancías.

**Escáneres portátiles:** Dispositivos que llevan algunos trabajadores de almacenes para escanear mercancías. Ayudan a localizar mercancías dentro del almacén y generan datos sobre la productividad de los trabajadores.

**Evaluación comparativa (benchmarking), gestión y vigilancia (BMS):** Término general aplicado a las técnicas de gestión utilizadas en los almacenes, que se apoyan en las tecnologías digitales.

**Gestión algorítmica:** Sistema de gestión que emplea la inteligencia artificial para juzgar el desempeño de los trabajadores y responder adoptando medidas automatizadas, como sanciones o despidos.

**Identificación por radiofrecuencia (RFID):** Tecnología que rastrea la ubicación de una persona u objeto mediante ondas de radio, utilizada en algunos almacenes para localizar a los trabajadores en todo el centro. (Función similar a la del GPS).

**Impresión en 3D:** Creación de objetos que combina el uso de materiales físicos, el diseño generado por computadora y la tecnología de fabricación de precisión.

**Inteligencia artificial (IA): Software** que analiza una gran cantidad de datos informáticos (*big data*) y los utiliza para tomar decisiones sin intervención humana.



**Internet de las cosas:** Red de objetos conectados entre sí mediante tecnología digital (por ejemplo, escáneres portátiles conectados a una computadora central).

**M-commerce:** Ventas *online* realizadas a través de los teléfonos celulares de los clientes en lugar de sus computadoras personales.

**Picking (selección):** En la jerga del sector, término que hace referencia a la localización y el transporte de mercancías por parte de los trabajadores dentro del almacén.

**Robots Kiva:** Tecnología utilizada para llevar estantes portátiles con mercancías a los trabajadores para su selección, en lugar de que los trabajadores se desplacen hasta el lugar donde están ubicadas las mercancías dentro del almacén. Kiva Systems fue adquirida por Amazon en 2012, y otras empresas de almacenamiento tienen robots similares en desarrollo.

**Sistema de gestión de almacenes/sistema operativo de almacenamiento:** Sistema informático global utilizado para gestionar un almacén, que a menudo incorpora otras formas de tecnología mencionadas en este glosario.

**Software de posicionamiento global (GPS):** Tecnología que rastrea la ubicación de una persona u objeto a través de wifi, utilizada en algunos almacenes para localizar a los trabajadores en todo el centro. (Función similar a la de la RFID).

**Trabajadores de terminales, centros logísticos y almacenes de ubicación fija:** Nombre técnico del grupo de trabajadores que la ITF pretende organizar en el marco de su programa de trabajo en materia de cadenas de suministro.

**Vehículos sin conductor:** Vehículos operados por una computadora sin participación humana, generalmente sobre la base de la información que proporcionan los *big data*.







**FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE LOS  
TRABAJADORES DEL TRANSPORTE**

49-60 Borough Road

Londres SE1 1DR

+44 (0) 20 7403 2733

[itfglobal.org](http://itfglobal.org)

 /ITFglobal

 @ITFglobalunion

---