



14º Seminário Nacional Sociologia & Política

Saberes em Confluência

GT 3 - Trabalho e Ação Coletiva no Século XXI

Configuraciones sociotécnicas y mercados de trabajo ampliados en el trabajo
plataformizado

Camila Cutro Dumas ¹

¹ Mestra em Sociologia (Udelar); Licenciada em Sociologia (UNVM).

Docente na Universidad de la República (Udelar); Doutoranda em Sociologia (UFPR) e bolsista do CNPq.
camila.cutro@ufpr.br

INTRODUÇÃO

En América Latina, el trabajo mediado por plataformas digitales se inscribe en una trayectoria más amplia de heterogeneidad estructural, informalidad persistente y segmentación de la fuerza de trabajo. La plataformización del trabajo rearticula bajo infraestructuras digitales problemas históricamente sedimentados en la región como externalización de riesgos, deslaborización de vínculos, flexibilización contractual y ampliación desigual de los mercados de trabajo.

En este marco, interesa analizar cómo estas tendencias se condensan en configuraciones sociotécnicas específicas, históricamente situadas, en las que se articulan reorganización del mercado, transformación del proceso de trabajo y producción de nuevas mediaciones subjetivas.

Esta ponencia analiza las distintas esferas del trabajo en plataformas digitales partiendo desde la perspectiva del configuracionismo latinoamericano (De la Garza, 2018). Se sostiene que la plataformización constituye una configuración productiva y sociotécnica que articula reorganización del mercado, transformación del proceso de trabajo y reestructuración del mercado laboral.

Se observa una centralización digital de la intermediación donde la plataforma concentra la infraestructura tecnológica que canaliza la demanda, organiza la visibilidad de los comercios y controla datos estratégicos, sin asumir la producción material. Esta configuración se combina con un mercado de trabajo ampliado y heterogéneo, caracterizado por baja barrera de entrada, alta rotación, disponibilidad fluctuante de fuerza de trabajo, incorporación migrante y coexistencia de formas dependientes, autónomas e informales. En este contexto nuevas formas de informalidad aparecen en el trabajo plataformizado que profundiza la segmentación interna.

En el proceso de trabajo, la gestión algorítmica organiza la asignación de tareas y el acceso diferencial al ingreso. La incorporación activa del cliente en la “relación triádica” reconfigura el control laboral e introduce lo que hemos denominado como estratificación meritocrática algorítmica y una transferencia parcial de la función remunerativa hacia el consumo.

Esta descripción permite comprender la configuración sociotécnica como una forma en que las plataformas integran configuraciones previas (trabajo no clásico, relación triádica, heterogeneidad laboral) y las rearticulan bajo una arquitectura digital y algorítmica.

Trabajo en plataformas y sus configuraciones sociotécnicas

A fines de los años ochenta y durante la década de los noventa, el debate sobre el trabajo y la producción estuvo fuertemente estructurado en torno a la crisis del fordismo y la emergencia de nuevas formas organizacionales que se intentaron capturar bajo nociones como toyotismo, especialización flexible o lean production (Piore y Sabel, 1984; Womack, Jones y Roos, 1990). Estas perspectivas tendieron a construir modelos coherentes, muchas veces con pretensión de generalidad, que buscaban describir (y en ocasiones prescribir) las formas dominantes de organización del trabajo en el capitalismo contemporáneo. La crítica de De la Garza (2010) a las teorías de los modelos de producción no puede comprenderse únicamente como una discusión conceptual, sino como una intervención situada en un momento específico de reconfiguración del capitalismo.

En ese contexto y frente a la proliferación de modelos que suponían trayectorias relativamente lineales de transformación productiva, su crítica apunta a un problema epistemológico más profundo vinculado a la tendencia a rigidizar la realidad mediante esquemas tipológicos que no logran dar cuenta de la heterogeneidad empírica. Estas teorías suelen presentar configuraciones internamente coherentes y evolutivas, cuando en la práctica lo que predomina es la combinación inestable de formas productivas, la coexistencia de lógicas diversas y la centralidad de contextos específicos. Esta observación resulta particularmente relevante para América Latina y el Caribe, donde los procesos de reestructuración productiva no implicaron una simple transición hacia nuevos modelos, sino la articulación desigual de elementos provenientes de distintas etapas del desarrollo capitalista.

De la Garza no objeta solamente la utilidad empírica de los modelos de producción; objeta el modo en que esos modelos fabrican su objeto. Cuando la explicación se organiza a partir de tipos ideales relativamente cerrados, la tecnología, el mercado o la competencia global pasan a ocupar el lugar de motores casi naturales del cambio, mientras la organización del trabajo, la conflictividad y la subjetividad quedan reducidas a efectos derivados. El problema no es menor: allí se pone en juego una concepción del proceso productivo que separa de antemano dimensiones que en la experiencia concreta del trabajo aparecen imbricadas. La crítica, por tanto, no se dirige solo contra una tipología excesivamente rígida, sino contra una forma de razonamiento que privilegia abstracciones estructurales y empobrece

la reconstrucción de las mediaciones efectivas entre estructuras, acciones y sentidos. Frente a ello, la propuesta configuracionista desplaza la mirada hacia configuraciones históricas concretas, en las que tecnologías, estrategias empresariales, formas de organización, relaciones laborales y prácticas de los sujetos se articulan de manera desigual, conflictiva y contingente. Ramalho (2024) sintetiza con precisión este viraje al señalar que el pasaje del “modelo productivo” a la “configuración sociotécnica” implica una nueva aproximación teórico-metodológica, en la que la realidad deja de pensarse como una estructura fija y pasa a concebirse como una totalidad en movimiento.

Ese desplazamiento gana espesor cuando la subjetividad deja de ocupar un lugar residual y pasa a ser entendida como mediación. No se trata de añadir “lo subjetivo” al final del análisis, como una capa suplementaria, sino de reconocer que las formas de organización del trabajo solo operan históricamente a través de procesos de interpretación, aceptación, cálculo, adaptación y disputa. Allí reside una de las apuestas más fértiles de De la Garza, pero también uno de sus puntos más discutibles: si la noción de configuración se amplía sin suficiente precisión, corre el riesgo de nombrar toda articulación concreta sin discriminar jerarquías, mecanismos de mando ni niveles de determinación. La heterogeneidad, por sí sola, no explica nada. Solo adquiere rendimiento analítico cuando permite mostrar cómo se enlazan estructura, control y experiencia en una trama históricamente específica. Leída de ese modo, la noción de configuración sociotécnica no designa un agregado de elementos coexistentes, sino una forma de articulación entre infraestructuras, relaciones laborales, dispositivos de control y prácticas sociales que vuelve inteligible la dinámica del trabajo más allá de los esquemas tipológicos heredados.

Si bien esta perspectiva se formula en el contexto de las transformaciones productivas de los años noventa, su productividad analítica no se agota en ese momento. Por el contrario, muchas de las tendencias que entonces comenzaban a delinearse como la fragmentación del trabajo, la flexibilización de las relaciones laborales o la diversificación de formas de inserción, se han profundizado en las décadas siguientes, adquiriendo nuevas características en el marco de la digitalización y de la incorporación de las tecnologías de información en la economía y el mercado. En este sentido, los desarrollos más recientes sobre capitalismo de plataformas han señalado la emergencia de formas de organización del trabajo mediadas por infraestructuras digitales, donde la gestión algorítmica, la intermediación en tiempo real y la producción de datos se convierten en dimensiones centrales (Srnicek, 2017; Wood et al., 2021).

Sin embargo, al igual que en los debates de los noventa, una parte de esta literatura tiende a oscilar entre lecturas que enfatizan la novedad tecnológica del fenómeno y otras que lo reducen a una nueva forma de precarización laboral. Sin embargo, en la actualidad también el campo de estudios del trabajo en plataformas se ha ampliado y hoy incluye aportes que complejizan el problema desde la organización del proceso de trabajo, la gestión algorítmica, las mediaciones jurídicas, la subjetividad, el conflicto y las formas de acción colectiva. Frente a estas interpretaciones, la perspectiva configuracionista permite evitar tanto el determinismo tecnológico como el reduccionismo económico de algunos enfoques, y al mismo tiempo, articular analíticamente dimensiones que suelen aparecer dispersas, situando el análisis en la articulación entre dimensiones técnicas, organizativas, laborales y subjetivas.

En esta clave, el trabajo en plataformas no aparece como la expresión de un modelo homogéneo, sino como una configuración sociotécnica específica, históricamente situada, en la que se combinan infraestructuras digitales, estrategias empresariales de intermediación, mercados de trabajo segmentados y prácticas concretas de quienes trabajan que contribuyen a las formas en las que se juegan sentidos del trabajo, identificaciones y formas de acción. De esta manera, es posible abrir un camino de análisis de manera más integrada de procesos que no se restringen al ámbito de la producción en sentido estricto. En estas actividades, la plataforma interviene simultáneamente en la asignación de tareas, la coordinación de actores, la circulación de bienes y la gestión de información a través de algoritmos, configurando una forma particular de organización del trabajo y del mercado. Además, bajo esta perspectiva, la tecnología no constituye un elemento externo o neutral, sino un componente activo en la estructuración de relaciones laborales, dispositivos de control y formas de extracción de valor.

Desde esta perspectiva, la configuración sociotécnica del trabajo en plataformas no remite únicamente a la organización algorítmica del proceso laboral, sino también a la constitución de mercados de trabajo ampliados. Esto supone considerar formas de acceso heterogéneas, barreras de entrada desiguales, circuitos de incorporación indirecta, rotación elevada, segmentación territorial, incorporación migrante y coexistencia de vínculos dependientes, autónomos e informales. La plataformización no reorganiza solo tareas y controles, sino también reorganiza las formas de reclutamiento, permanencia y circulación de la fuerza de trabajo.

En ese contexto, la dimensión subjetiva acompaña el proceso laboral y también puede constituir una parte decisiva de su contenido. Esto supone considerar no sólo conocimientos, valores, sentimientos, razonamientos cotidianos y producción simbólica, sino también las

interacciones con clientes y otros actores que intervienen en el trabajo. En el trabajo plataformizado, esta dimensión remite por un lado a la forma en que los trabajadores interpretan o procesan subjetivamente condiciones laborales inestables, y por otro, a exigencias concretas del propio proceso de trabajo. En algunos trabajos de servicios mediados por plataformas digitales, ciertas tareas técnicas implican el despliegue de actitudes subjetivas en la relación con el cliente, quien también participa en el control del proceso laboral (Félix da Silva, 2025). En este marco, el manejo emocional, la postura corporal y la producción de una disposición comunicacional adecuada son componentes del trabajo requeridos para sostener evaluaciones favorables, evitar conflictos y, eventualmente, acceder a ingresos complementarios como la propina.

A su vez, el concepto de trabajo no clásico aporta una clave relevante para caracterizar estas formas laborales. Tal como plantea De la Garza (2011), se trata de actividades que se apartan del modelo del empleo asalariado estable, concentrado y formal, y que se definen por su flexibilidad, heterogeneidad y dispersión organizativa. En el caso de la mayoría de los servicios mediados por plataformas digitales, esto se expresa en la combinación de una autonomía formal y una subordinación real; en la difuminación de los límites entre tiempo de trabajo y disponibilidad; y en la articulación simultánea de procesos de producción, circulación y consumo. No obstante, más que clasificar estas formas como “atípicas”, el enfoque configuracional permite mostrar que su funcionamiento se basa en una heterogeneidad organizada, donde coexisten distintas modalidades de inserción y niveles de control.

Finalmente, la incorporación de la dimensión subjetiva, a través del concepto de configuraciones subjetivas, permite dar cuenta de la mediación entre estructuras y acción sin reducirla a decisiones individuales aisladas. Como señala De la Garza (2011), las estructuras no determinan mecánicamente las prácticas, sino que las condicionan, siendo los sujetos quienes, a través de procesos de interpretación, evaluación y decisión, las actualizan en contextos concretos. Así, la dimensión subjetiva es parte constitutiva del modo en que De la Garza concibe la producción social del trabajo: las estructuras presionan, pero no determinan; su eficacia pasa por procesos de significación, evaluación y decisión de los sujetos, y por eso la subjetividad es una mediación central de la reproducción y de disputa del trabajo.

En esta mediación entre estructura y acción es donde resulta clave problematizar la precariedad en el trabajo plataformizado. Es decir, entender esto no como un atributo homogéneo y autosuficiente del trabajo plataformizado, sino como una dimensión relacional

de su configuración sociotécnica. En ese sentido, más que presuponer su significado, interesa indagar cómo condiciones objetivas de inseguridad, inestabilidad o vulnerabilidad se articulan con modos diversos de experimentarlas, nombrarlas, tolerarlas, naturalizarlas o cuestionarlas (Julián-Vejar, 2023). La precariedad no explica, entonces, la inteligibilidad del fenómeno, pero constituye una dimensión central para comprender cómo se organizan el control del trabajo, las jerarquías de acceso al ingreso, las mediaciones subjetivas y las formas de reproducción cotidiana de quienes trabajan en plataformas.

Delimitación del objeto y fuente de los datos

Este trabajo aborda la plataformización como una forma específica de organización sociotécnica del trabajo, caracterizada por la centralización digital de la intermediación, la reorganización algorítmica del proceso laboral, el recurso a un mercado de trabajo ampliado y segmentado y la incorporación del cliente como actor del control y de la remuneración. En este marco, la precariedad y la subjetividad se manifiestan como dimensiones constitutivas de su desarrollo.

El análisis se concentra en PedidosYa, entendida no solo como una empresa de reparto o de intermediación comercial, sino como una infraestructura digital que coordina e integra distintas esferas de trabajo y de servicio mediante la captura, procesamiento y uso diferencial de datos. En términos empíricos, el estudio se nutre, por un lado, de las entrevistas realizadas en el marco del proyecto *Tensiones entre consentimiento y resistencia. El caso de repartidores en aplicaciones digitales. Uruguay, 2019-2023* (Cutro Dumas, 2024) y del proyecto de investigación I+D *La construcción de identidades laborales en el trabajo no clásico* (CSIC, Udelar, 2022-2025). Por otro lado, se apoya en el análisis documental de fuentes secundarias —leyes, decretos y resoluciones ministeriales— para reconstruir el papel del Estado dentro de las configuraciones sociotécnicas y de las relaciones laborales.

Retomando una acumulación previa que permitió identificar la heterogeneidad interna del trabajo en la empresa y las transformaciones en las formas de contratación, especialmente en el pasaje hacia esquemas de trabajo unipersonal “autónomo”, el objetivo aquí no es detenerse en las diferenciaciones jurídicas, sino desplazar la mirada hacia una unidad de análisis más amplia. Se trata de abordar a PedidosYa como un circuito productivo ampliado, en el que áreas corporativas y tecnológicas, servicios comerciales, logística, espacios de

preparación de pedidos y vínculos con comercios y consumidores participan de una misma arquitectura de coordinación, valorización y control.

La constitución de PedidosYa como configuración sociotécnica

La empresa de *quick commerce* PedidosYa surgió en Uruguay como un emprendimiento de intermediación digital orientado a conectar consumidores y restaurantes, apoyado en sus inicios por instrumentos públicos de promoción de la innovación. Sin embargo, su trayectoria posterior desbordó ampliamente la de una simple plataforma de pedidos. La asociación con Delivery Hero en 2014, la expansión regional, la consolidación de la aplicación móvil como interfaz central, la creación del servicio logístico propio, la generalización del trabajo unipersonal en el reparto y, más tarde, la integración de Markets y Kitchens, configuraron una empresa que ya no puede comprenderse solo como intermediaria entre oferta y demanda, sino como una infraestructura privada de coordinación de circuitos comerciales, logísticos y laborales (Cutro Dumas, 2025a).

En ese proceso, la empresa amplió progresivamente las esferas que organiza: áreas corporativas y tecnológicas, marketing, business intelligence, operaciones, atención a comercios y usuarios, logística de reparto, espacios de preparación de pedidos y dispositivos orientados a la expansión comercial de los locales adheridos. Esta diferenciación no implica unidades aisladas, sino un entramado productivo segmentado, en el que cada área posee reglas y márgenes relativos de autonomía, aunque articulados en un mismo proceso de valorización. Como se mostró en un trabajo anterior (Pucci, Cutro Dumas y Menéndez, 2025), incluso desde la experiencia de los propios trabajadores esta estructura aparece como una organización fragmentada, donde muchas veces se desconocen las condiciones, acuerdos y formas de organización de otras áreas de la empresa.

Desde esta perspectiva, el crecimiento de PedidosYa expresa una reorganización de la empresa en torno a la separación y articulación de distintas esferas del trabajo. En el reparto, ello se manifestó en el pasaje desde experiencias iniciales de contratación dependiente bajo la forma de subcontratación en sentido estricto hacia la consolidación del trabajo unipersonal, junto con la intensificación del control algorítmico y la emergencia de formas informales de acceso al trabajo, como el “mercado informal de cuentas”, que revelan hasta qué punto la subordinación puede coexistir con ficciones de autonomía (Cutro Dumas, 2025a). En las áreas de soporte y atención, la fragmentación asumió otras formas como la coexistencia de trabajo dependiente y tercerizado, regionalización de tareas y, finalmente, despidos masivos orientados a externalizar funciones hacia contextos más precarizados, tal como se observó en

el cierre del contact center uruguayo y en el conflicto de la Unión de Trabajadores de PedidosYa (UTP) a comienzos de 2025² (Pucci, Cutro Dumas y Menéndez, 2025).

El papel del Estado forma parte de esta trayectoria, aunque no de un único modo. Por un lado, aparece como promotor del emprendimiento y de su expansión. En una primera etapa, ello se expresa en los apoyos públicos orientados a fomentar la innovación y el desarrollo de este tipo de iniciativas tecnológicas. Más adelante, ya en un momento de consolidación regional, ese papel reaparece desde el lugar de la promoción de inversiones. En este sentido, la resolución del Ministerio de Economía y Finanzas de mayo de 2022, que declaró promovida la actividad de Delivery Hero/PedidosYa sobre la base de objetivos como la generación de empleo y la descentralización, otorgándole además exoneraciones tributarias significativas, muestra que la expansión de PedidosYa no puede leerse al margen de un marco institucional que acompañó y estimuló activamente este tipo de modelos empresariales.

Por otro lado, el papel estatal en materia de regulación del trabajo siguió una trayectoria muy distinta. Mientras la empresa expandía su escala de operaciones, diversificaba servicios y profundizaba esquemas segmentados de organización laboral, la intervención reguladora sobre el trabajo en plataformas permaneció durante años ausente o fue claramente insuficiente. Recién en 2025 se aprobó la Ley N° 20.396 para el sector de plataformas digitales, luego reglamentada en julio del mismo año. Sin embargo, como ya se ha señalado, esa regulación fue tardía y mantuvo debilidades sustantivas tales como la ausencia de una definición categórica sobre la naturaleza del vínculo laboral, la persistencia de ambigüedades que dejan amplio margen a las empresas para sostener el encuadre autónomo y el hecho de que la norma llegara cuando el modelo ya se encontraba consolidado sobre bases fuertemente precarizadas (Cutro Dumas, 2025a). Si bien la nueva regulación introdujo algunos avances puntuales, no alteró los fundamentos de un esquema que durante años se expandió sin reconocimiento pleno de derechos laborales. De este modo, se configura una asimetría significativa en la que el Estado actuó de forma relativamente temprana y decidida para promover el emprendimiento y favorecer su expansión, pero intervino tardíamente y con alcances limitados a la hora de regular el trabajo que esa misma expansión producía.

En conjunto, esta trayectoria permite comprender a PedidosYa no como una empresa de delivery en sentido restringido, sino como una configuración sociotécnica en la que se

² Para este entonces, el sindicato estaba formado por una amplia mayoría de trabajadores pertenecientes a la plantilla de trabajo dependiente de la empresa, que trabajaba en áreas como soporte y atención al cliente, en lo referido tanto a los comercios adheridos como a los riders encargados del servicio de entregas de los productos. Una minoría estaba conformada por repartidores bajo la modalidad de trabajo autónomo.

articulan tecnologías digitales, áreas empresariales diferenciadas, formas heterogéneas de contratación, dispositivos de control algorítmico, comercios adheridos, espacios propios de preparación y distribución, consumidores y marcos institucionales que hicieron posible su crecimiento. Lo que le da unidad a esa configuración no es una única forma jurídica ni una sola esfera laboral, sino la coordinación de un circuito productivo ampliado en el que distintas actividades aparecen formalmente separadas, pero operan de manera integrada bajo la lógica de la plataforma. Sobre esta base resulta posible describir con mayor detalle las distintas esferas de la empresa y analizar cómo los datos, la coordinación y la valorización estructuran el conjunto del proceso productivo.

La configuración sociotécnica de PedidosYa: esferas y articulaciones

La configuración sociotécnica de PedidosYa no se deja reducir a una única razón social ni a una esfera laboral homogénea. Su funcionamiento descansa, más bien, en la articulación de circuitos diferenciados que resuelven momentos distintos de un mismo proceso productivo ampliado. En esa articulación, el trabajo desarrollado dentro de la empresa tecnológica y operativa, la logística de reparto y la actividad de los locales comerciales adheridos no constituyen mundos separados que luego se conectan, sino dimensiones mutuamente implicadas de una misma operatoria. La plataforma adquiere así la forma de una configuración de configuraciones: una unidad que no elimina la diferenciación interna, sino que la organiza y la vuelve productiva.

Dentro de ese entramado, el trabajo de oficina cumple una función fundamental en la organización del proceso. Allí se concentra una parte importante de las tareas que hacen operable el circuito en su conjunto tales como: el procesamiento de información, la gestión de contenidos, la administración de incidencias, la atención a comercios y usuarios, la producción de insumos para la toma de decisiones y el diseño de herramientas comerciales orientadas a ordenar la oferta dentro de la aplicación. En este punto, la empresa aparece como un soporte técnico abstracto, pero al mismo tiempo, como un espacio de trabajo en el que se procesa y clasifica buena parte de la información necesaria para coordinar las demás esferas. Una trabajadora del área de *quick commerce* lo expresaba con claridad al describir su trabajo: “No no, nosotros no estamos en contacto con los partners. Nosotros somos un equipo de data. [...] básicamente nosotros lo que trabajamos es con datos, identificando de los datos estrategias que nos permitan tomar acciones. [...] Y trabajamos para los 12 países desde acá” (Trabajadora área *quick commerce* PedidosYa, 2023). También sobre la propia interfaz

interviene un trabajo humano permanente. Otra trabajadora del área de operaciones explicaba que su tarea consistía en “subir el contenido a la página”, cargar productos, precios, descripciones y campañas a través de una plataforma de trabajo específica llamada Backoffice, recordando además que en una etapa anterior gran parte de ese trabajo era completamente manual (Trabajadora área operaciones PedidosYa, 2023). Lo que aparece allí es una esfera que organiza, clasifica, actualiza y deriva acciones, pero que al mismo tiempo se encuentra ella misma atravesada por segmentaciones internas y por procesos de tercerización, especialmente en tareas operativas, de soporte y atención.

Esa labor de organización, sin embargo, no se reduce al funcionamiento de la plataforma. Para que la oferta se vuelva efectivamente transacción hace falta, además, que exista un conjunto de bienes preparados y disponibles, con tiempos de respuesta compatibles con las exigencias de la aplicación. Ahí se ubica el lugar de los locales comerciales adheridos. Su papel en la configuración no puede reducirse al de simples usuarios de un servicio de intermediación. Son ellos quienes preparan la oferta que circula por la plataforma, quienes reciben y procesan los pedidos, quienes sostienen determinados ritmos de preparación y quienes se articulan a una infraestructura que ordena la visibilidad de sus productos, la promoción comercial, la circulación de órdenes, la gestión de pagos y, en muchos casos, también la logística de entrega. En ese sentido, su actividad no queda fuera de la configuración sociotécnica, sino inscripta en ella. Los locales participan en la producción concreta del servicio que la plataforma pone en circulación y centraliza, aunque no necesariamente sean responsables de organizar el sistema ni controlar sus reglas generales. Por eso su lugar debe ser pensado como el de una posición específica dentro de un proceso de valorización, que depende de su capacidad para volver disponible una oferta compatible con la lógica operativa de la aplicación.

La relación entre estas dos dimensiones se vuelve especialmente visible en el trabajo logístico. El reparto enlaza materialmente aquello que desde la empresa se organiza y aquello que en los locales se prepara. No se trata de una etapa final o secundaria del proceso, sino del momento en que la coordinación digital debe traducirse en circulación efectiva de mercancías. Allí la plataforma administra tiempos, recorridos, prioridades y disponibilidad a través del algoritmo, y lo hace de una manera que condiciona de forma directa el trabajo cotidiano de los repartidores. Un repartidor lo explicaba con mucha claridad cuando describía el funcionamiento del ranking y la importancia de las “horas especiales”, del porcentaje de aceptación y del cumplimiento estricto de los turnos para poder acceder a más horas de

trabajo en la semana siguiente (Repartidor PedidosYa, 2023). La logística aparece así como una esfera intensamente integrada al sistema, aunque jurídicamente se la presente como autónoma. Pero además, el reparto es el lugar donde afloran con más nitidez las fricciones del conjunto. El repartidor no solo traslada el pedido: también absorbe las demoras del local, los errores en la preparación, las fallas de la aplicación y buena parte del malestar del cliente. Uno de los entrevistados lo sintetizaba de manera muy elocuente: “¡Pero yo no preparo! [...] yo no soy el que prepara el pedido del supermercado [...] Yo entrego y muchas veces nos llevamos ese garrón” (Repartidor PedidosYa, 2023). La frase condensa bien la posición de esta esfera dentro de la configuración: el reparto materializa la conexión entre las otras dos, pero también carga con sus desajustes.

Miradas de este modo, las tres esferas dejan de aparecer como compartimentos estancos. El trabajo de oficina no puede comprenderse por sí mismo, porque su sentido está en organizar una oferta que preparan otros y una circulación que realizan otros. Los locales comerciales tampoco se explican aisladamente, porque la preparación de los bienes solo se vuelve parte del proceso de valorización en la medida en que existe una infraestructura que la vuelve visible, gestionable y distribuible. Y la logística no constituye una esfera autónoma en ningún sentido fuerte, porque su función consiste precisamente en enlazar, bajo condiciones de fuerte control y precarización, lo que la empresa procesa y lo que el comercio dispone. Ninguno de los tres circuitos tiene, por sí solo, la clave del funcionamiento general; esa clave está en la articulación entre ellos.

Es justamente ahí donde la idea de configuración sociotécnica gana densidad analítica. No nombra simplemente la coexistencia de distintos tipos de trabajo, sino el modo en que la plataforma los integra dentro de un mismo circuito productivo, manteniendo separadas funciones, figuras jurídicas y posiciones laborales, pero haciéndolas operar de manera coordinada. La empresa organiza y procesa la demanda; los locales preparan y disponibilizan los productos; y el reparto conecta y desplaza las mercancías. Solo en esa relación adquiere sentido el conjunto. Sobre esa base, resulta posible avanzar luego hacia un problema más general, vinculado a cómo circulan y se vuelven productivos los datos en cada una de estas esferas, qué formas de coordinación hacen posible su articulación y de qué manera esa articulación se traduce en procesos de valorización.

Un lenguaje común: los datos producidos

Si en el apartado anterior PedidosYa aparecía como una configuración compuesta por múltiples esferas, el problema de los datos permite identificar el principio que articula esa fragmentación. Allí donde la empresa separa razones sociales, externaliza riesgos, diversifica estatutos jurídicos y distribuye funciones entre oficinas, comercios y reparto, los datos recomponen esa dispersión bajo una misma lógica de coordinación, valorización y mando. La unidad de la plataforma no descansa en una forma contractual compartida, sino en su capacidad de capturar, procesar y recircular información producida en ámbitos heterogéneos, traduciéndola en métricas, umbrales y decisiones.

Por eso no alcanza con afirmar que los datos constituyen la “materia prima” del negocio. Importa indagar qué datos se producen, quiénes los producen, qué trabajo los vuelve inteligibles y qué capacidad de intervención habilitan. Los clientes-consumidores generan registros de búsqueda, navegación, horarios de consumo, frecuencia de compra, preferencias, reclamos, calificaciones y propinas. Pero esos registros no expresan una demanda transparente hasta que son procesados por áreas de marketing, operaciones y *business intelligence* que segmentan usuarios, diseñan promociones, jerarquizan visibilidades y reorganizan la oferta. Con estos tipode datos la plataforma trabaja sobre la demanda.

Esto permite situar de otro modo el trabajo de oficina. Allí se produce inteligibilidad operativa y comercial. El equipo de data, el Backoffice, la carga y actualización de productos, precios, campañas y descripciones, el seguimiento de indicadores y el diseño de acciones sobre la oferta, ordenan registros dispersos y los vuelven utilizables para decidir sobre precios, campañas, productos y visibilidades. La plataforma depende, en este plano, de una capa densa de trabajo humano que clasifica, corrige, interpreta y ajusta el flujo de datos que ella misma captura.

En los comercios adheridos se produce otra capa de información decisiva para la valorización. Datos que circulan a través de los catálogo, stock, precios, tiempos de preparación, aceptación o rechazo de órdenes, regularidad de la operación, respuesta a promociones, volumen de ventas por franja horaria, errores y reclamos. Esa información alimenta una inteligencia comercial centralizada sobre zonas, productos, categorías y desempeños diferenciales que ningún local posee por sí mismo. Allí se juega una asimetría que deja ver que mientras los comercios participan de la producción del servicio, la plataforma concentra conocimiento estratégico sobre el mercado y lo devuelve en forma de una visibilidad selectiva, jerarquizaciones y presiones competitivas.

En el reparto, los datos organizan de manera inmediata la subordinación del trabajo. Geolocalización, tiempos de conexión, aceptación y rechazo de pedidos, cumplimiento de franjas, velocidad de desplazamiento, demoras, cancelaciones, incidentes y recorridos sostienen la circulación en tiempo real y, al mismo tiempo, permiten clasificar repartidores, asignar oportunidades, disciplinar conductas y distribuir de manera desigual el acceso al ingreso. En esta esfera, entonces, la información que la plataforma usa para coordinar la entrega es la misma que utiliza para medir y controlar el trabajo de los repartidores.

Lo decisivo, entonces, es la posición desigual de los actores frente a los datos. Clientes, comercios, repartidores y trabajadores de oficina participan en su producción, pero es la plataforma la que los totaliza y los cruza. Esa capacidad de totalización convierte a los datos en un principio de poder. Fluyen desde todas las esferas hacia la plataforma y regresan convertidos en decisiones que reorganizan ritmos, incentivos, castigos, visibilidades y condiciones de permanencia. La plataforma se apropia de información generada por usuarios, comercios y trabajadores, y la transforma en una ventaja de conocimiento, organización y control.

Desde esta perspectiva, el problema no reside únicamente en que PedidosYa intermedie entre oferta y demanda, sino en que concentra una posición estratégica dentro del circuito productivo al monopolizar el pasaje, el cruce y el procesamiento de datos generados por repartidores, comercios, consumidores y trabajadores de oficina. Ese punto obliga a ir más allá de las lecturas que describen a la plataforma como mera infraestructura de conexión. Lo que aquí se configura es una articulación específica entre fragmentación material y centralización informacional: mientras el trabajo y el servicio se distribuyen entre actores, espacios y estatutos jurídicos heterogéneos, la empresa concentra la capacidad de conocer el conjunto, intervenir sobre sus ritmos y redefinir sus reglas de funcionamiento. Esa asimetría no constituye un efecto secundario del modelo, sino una de sus bases de poder. Precisamente por eso, la subordinación no depende de una homogeneidad contractual plena. Le alcanza con controlar la circulación de información, modular visibilidades, ordenar la oferta y administrar un mercado de trabajo ampliado sobre el que despliega mecanismos diferenciales de coordinación y mando.

CONCLUSÃO

El análisis del trabajo en la empresa de plataformas PedidosYa obliga a desplazar una lectura demasiado estrecha del trabajo en plataformas. No alcanza con describir la existencia de nuevos colectivos laborales, de una aplicación, un algoritmo de asignación o una relación triangular entre empresa, comercios y repartidores. Lo que aparece, con mayor densidad, es una configuración sociotécnica que integra circuitos laborales heterogéneos sin unificarlos jurídicamente, y que obtiene de esa heterogeneidad una fuente de eficacia. La plataforma organiza la fragmentación y la vuelve productiva, siendo esta una de sus operaciones más características.

Esa constatación permite precisar el alcance del argumento. PedidosYa no funciona como una simple intermediaria entre oferta y demanda, ni como una empresa de reparto en sentido restringido. Funciona más bien como una infraestructura privada de coordinación que centraliza información, distribuye visibilidades, modula ritmos de trabajo y extrae valor de la articulación entre esferas formalmente separadas. Oficinas, comercios, reparto, espacios de preparación y consumo no constituyen los segmentos adyacentes de un mismo proceso, sino momentos diferenciados de una operatoria unificada por la plataforma. La unidad proviene más que por una forma laboral común, de un mando sobre la circulación de datos, de mercancías y de fuerza de trabajo.

Pero esa centralización no basta para explicar el fenómeno si se la lee únicamente en clave técnica; el riesgo de una lectura así es conocido. Se le suele atribuir al algoritmo una eficacia casi autosuficiente y convertir a la plataforma en un dispositivo abstracto que se impone por sí mismo. El caso analizado muestra otra cosa. Bajo la apariencia de automatización, existe es una compleja mediación organizacional sostenida por trabajo humano que se encarga de la clasificación, carga de contenidos, diseño de campañas, gestión de incidencias, atención a usuarios y comercios, lectura de indicadores, definición de acciones. La plataforma necesita presentarse como tecnología autónoma, pero se sostiene sobre una multiplicidad de trabajo humano.

Ahora bien, si el artículo mostró con relativa claridad la arquitectura uniforme de esa configuración, el punto decisivo no puede quedar allí. Porque el mercado de trabajo ampliado no es algo que se da por fuera o que aparece externo o colateral a la plataforma. En cambio, constituye una de sus condiciones activas de posibilidad. La amplitud y heterogeneidad de la oferta laboral, la baja barrera de entrada, la rotación elevada, la inserción migrante, la

coexistencia entre dependencia, autonomía ficticia e informalidad, no son rasgos laterales del caso. Son parte del mecanismo. La plataforma, además de gestionar el trabajo disponible, organiza su reproducción sobre una fuerza de trabajo estructuralmente expuesta a la incertidumbre, a la reemplazabilidad y a la competencia entre trabajadores.

Ese punto importa porque obliga a corregir cierta tendencia, frecuente incluso en trabajos críticos, a tratar la precariedad como una suma de carencias normativas o déficits de protección. Sin duda también es eso. Pero en el trabajo plataformizado analizado aquí opera como una relación social que produce conductas, disposiciones y diferentes umbrales de tolerancia. La inestabilidad del ingreso, la opacidad de las reglas algorítmicas, la presión por mantener posiciones, la incertidumbre frente a desconexiones, la administración individual del riesgo y la imposibilidad de estabilizar horizontes laborales duraderos no configuran solamente un deterioro objetivo, sino también la propia experiencia. Y esa experiencia no es exterior al proceso de trabajo aparece como una parte de sus condiciones de funcionamiento.

Siguiendo la perspectiva de la configuración sociotécnica, la subjetividad no puede añadirse al final del análisis como una dimensión residual, ni tampoco ser absorbida mecánicamente por la estructura. Su estatuto es otro: el de mediación. El mercado laboral ampliado y la precarización producen configuraciones subjetivas a través de las cuales los trabajadores procesan, evalúan, soportan o impugnan las condiciones que enfrentan. Aceptar el ranking, calcular estratégicamente horarios y zonas, sostener una disponibilidad casi permanente, naturalizar reglas cambiantes, combinar queja y adaptación, o participar de formas fragmentarias de conflicto no son expresiones aisladas sino prácticas socialmente producidas. Son modos de estar en el trabajo bajo condiciones de subordinación inestable.

En este sentido, la autonomía que se ofrece como promesa y margen de elección tiene características claras. Es administrada, dosificada y profundamente asimétrica, y funciona sobre una estructura que transfiere costos, dispersa riesgos y concentra el mando. De ahí una de las contradicciones centrales del trabajo en plataformas; cuanto más se insiste en la figura del trabajador autónomo, más se intensifican mecanismos de control indirecto que regulan su conducta sin asumir las obligaciones de una relación laboral plena. Así, lo que se va reconfigurando son las formas de subordinación del trabajo plataformizado.

Por eso, como se está queriendo mostrar, la plataforma no solo reorganiza el mercado, sino también las condiciones mismas bajo las cuales el trabajo puede ser vivido, interpretado y disputado. La fragmentación del circuito productivo, la centralización informacional y la precarización persistente no actúan en planos separados. Se refuerzan mutuamente mientras la

empresa fragmenta posiciones laborales, concentra la inteligencia del proceso, multiplica los estatutos jurídicos, unifica criterios de cálculo y evaluación, externaliza riesgos y conserva la capacidad de ordenar el conjunto.

Eso es en lo que el caso PedidosYa se ve con fuerza, que la plataformización del trabajo no inaugura un mundo enteramente nuevo, pero tampoco puede reducirse a una mera continuidad de viejas formas de flexibilización. Rearticula problemas históricamente sedimentados (informalidad, segmentación, desprotección, desigualdad en el acceso al trabajo) bajo una infraestructura digital que amplifica la capacidad de coordinación, extracción de datos y control. La novedad no reside en haber abolido las formas previas de explotación promoviendo nuevos estatutos del trabajo, sino en haber reordenado formas de explotación dentro de una arquitectura sociotécnica capaz de presentarse como innovación neutral mientras profundiza la subordinación.

REFERÊNCIAS

DE LA GARZA TOLEDO, E. La metodología configuracionista para la investigación social. Ciudad de México: UNAM; Gedisa, 2018.

DE LA GARZA TOLEDO, E. Introducción: construcción de la identidad y acción colectiva entre trabajadores no clásicos como problema. In: DE LA GARZA TOLEDO, E. (coord.). **Trabajo no clásico, organización y acción colectiva**. Ciudad de México: Plaza y Valdés Editores; Universidad Autónoma Metropolitana, 2011. p. 11-23.

DE LA GARZA TOLEDO, E.; NEFFA, J. C. Trabajo y modelos productivos en América Latina. Buenos Aires: CLACSO, 2010.

DE LA GARZA TOLEDO, E. Hacia un concepto ampliado de trabajo: del concepto clásico al no clásico. México: Anthropos; UNAM, 2010.

CUTRO DUMAS, C. Pedí por la app, me salió una persona pero llegó otra: claves para entender el mercado informal de cuentas de trabajo en plataformas digitales. **Revista de Estudios Regionales y Mercado de Trabajo**, nueva época, n. 22, art. e070, 2025.

CUTRO DUMAS, C. Conflictos laborales en el trabajo en plataformas: un estudio de las resistencias en el sector de reparto en Uruguay (2019-2023). **RBEST: Revista Brasileira de Economia Social e do Trabalho**, v. 7, e025019, 2025.

FÉLIX DA SILVA, P. M. Clientes em cena no controle do processo de trabalho: dinâmica laboral em entregas plataformizadas. **Revista de Ciencias Sociales**, v. 38, n. 56, 2025.

JULIÁN-VEJAR, D. Subjetividad y precariedad del trabajo en América Latina: algunas dimensiones y nodos cualitativos para su indagación. **Bajo Palabra. Revista de Filosofía**, n. 33, p. 117-140, 2023.

PIORE, M.; SABEL, Ch. *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza, 1980.

PUCCI, F.; DUMAS, C. C.; MENÉNDEZ, V. Union action in digital platform companies in Uruguay: the case of the company ‘PedidosYa’. **The Economic and Labour Relations Review**, v. 36, n. 1, p. 217-233, 2025.

RAMALHO, J. R. G. P. O argumento da “configuração sociotécnica” na pesquisa sobre trabalho, empresas e sindicatos. **RELET: Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, v. 28, n. 45, p. 96-112, 2024.

SRNICEK, N. *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra, 2018.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. *La máquina que cambió el mundo: la historia de la producción lean, el arma secreta de Toyota que revolucionó la industria mundial del automóvil*. [S. l.]: Profit Editorial, 2017.

WOOD, A. J. *Algorithmic management: consequences for work organisation and working conditions*. Sevilha: European Commission, 2021. (JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, n. 2021/07).