

EL YUGO INVISIBLE DE LA GESTIÓN ALGORÍTMICA. UN ANÁLISIS COMPARADO DE LA ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES DE TRABAJO DE TRABAJADORES DEPENDIENTES Y UNIPERSONALES EN *PEDIDOS YA*, URUGUAY

DOSSIER

NOELIA LÓPEZ - noelia.lopez@cienciassociales.edu.uy
Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Uruguay.

ARK CAICYT: <https://id.caicyt.gov.ar/ark:/s16668979/4wd4a5gak>
DOI: <https://doi.org/10.6217/arg.v0i32.10824>

FECHA DE RECEPCIÓN: 6-6-2025
FECHA DE ACEPTACIÓN: 15-9-2025

Resumen

El artículo analiza el trabajo en las plataformas digitales de reparto a partir del estudio de caso de Pedidos Ya en Uruguay. En primer lugar, se aborda el contexto y las tendencias históricas que dieron lugar a la expansión de estas plataformas. En segundo lugar, se reconstruye la trayectoria de Pedidos Ya y sus cambios en torno al vínculo jurídico con las y los repartidores. El análisis se concentra en la forma en que se organiza y gestiona el trabajo en las plataformas de reparto, donde se combinan nuevas tecnologías –como la gestión algorítmica– con viejas tendencias como el pago a destajo. En este sentido, se sitúa a las empresas de plataformas en el marco de una tendencia de flexibilización laboral, que a la vez contribuyen a profundizar. En tercer lugar, se examinan los efectos diferenciales de la contratación de repartidores como trabajadores dependientes y como empresas unipersonales, en las condiciones de trabajo y de vida de quienes se emplean en el sector.

Para ello se analizan testimonios de las y los trabajadores, recuperados en diversos proyectos de investigación, así como de informantes calificados de la empresa. Esto se complementa con un análisis documental y de sitios institucionales de las empresas.

El propósito del artículo es comprender las determinantes de la precarización laboral en las plataformas digitales de reparto, y brindar elementos para la protección de este tipo de trabajo.

Palabras claves: plataformas digitales, flexibilización laboral, precarización

486

THE INVISIBLE YOKE OF ALGORITHMIC MANAGEMENT: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE WORK ORGANIZATION AND CONDITIONS OF EMPLOYEES AND SELF-EMPLOYED WORKERS IN PEDIDOS YA, URUGUAY

Abstract

The article analyzes work on digital delivery platforms through the case study of *Pedidos Ya* in Uruguay. First, it addresses the context and historical trends that led to the expansion of these platforms. Second, it reconstructs the trajectory of *Pedidos Ya* and its changes regarding the legal relationship with delivery workers. The analysis focuses on how work is organized and managed on delivery platforms, combining new technologies -such as algorithmic management- with older practices, such as piece-rate payment. In this sense, platform companies are situated within a broader trend of labor flexibilization, which they also help to deepen. Third, the article examines the differential effects of employing delivery workers as dependent employees versus as sole proprietors on their working and living conditions.

To this end, the study analyzes workers' testimonies collected in various research projects, as well as information from company insiders. This is complemented by documentary analysis and the review of companies' institutional websites.

The purpose of the article is to understand the determinants of labor precarization on digital delivery platforms and to provide insights for the protection of this type of work.

Keywords: digital platforms, labor flexibilization, precarization

487

1. Introducción

Desde la segunda mitad del siglo XX, las relaciones sociales han transitado aceleradas transformaciones a partir del crecimiento de las tecnologías digitales. La década de 1960 fue escenario del desarrollo de los semiconductores, de los chips y de la microelectrónica. A partir de 1970 se destaca la expansión de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la masificación de internet (Zukerfeld, 2015). Estas tecnologías han metamorfoseado el mundo del trabajo en términos de innovación, con efectos en el contenido del trabajo, en las relaciones laborales y en las expresiones colectivas de las y los trabajadores.

Dentro de este desarrollo tecnológico se encuentra la emergencia posterior al 2010 de las plataformas digitales (Srnicek, 2018). Las plataformas digitales son consideradas infraestructuras digitales que permiten la interacción entre uno o más

actores y se establecen como intermediarias entre clientes, anunciantes y proveedores de servicios (Zuckerfeld, 2020). Sin embargo, esta definición presenta una gran debilidad: desvía la atención sobre el vínculo laboral que se establece en la plataforma. El motivo de esta dificultad radica en considerar a la plataforma como un emprendimiento tecnológico –tal como se nombran a sí mismas– y no como una empresa en el marco de relaciones capitalistas de producción. Por el contrario, este análisis retoma las consideraciones de Srnicek (2018) quien estudia a las plataformas digitales como actores económicos en las actuales relaciones capitalistas de producción y pretende aportar elementos para comprender la configuración del trabajo en un tipo específico de plataformas, las de reparto.

Srnicek (2018) sostiene que la economía digital –definida como aquellos modelos de negocio que dependen en gran medida de las TICs y el internet– viene creciendo en las últimas décadas. Este fenómeno no puede analizarse como un nicho sectorial, sino que se expande a la industria, la manufactura, los servicios, el transporte, las telecomunicaciones, entre otros. La hipótesis principal es que en un contexto de “prolongada caída de la rentabilidad de la manufactura el capitalismo se volcó hacia los datos como un modo de mantener el crecimiento económico y la vitalidad de cara al inerte sector de la producción” (Srnicek, 2018, p. 13). Los datos se transformaron en la materia prima fundamental del siglo XXI y ocupan un lugar central en la producción, circulación y consumo de mercancías en el capitalismo de plataformas (Srnicek, 2018). En este contexto, las plataformas digitales se configuran como infraestructuras esenciales para recabar, almacenar y procesar mediante algoritmos, grandes cúmulos de información que es convertida en dato y de esta forma re-ingresa al proceso de valorización (Srnicek, 2018).

Srnicek (2018) clasifica a las plataformas digitales en función del servicio ofrecido identificando cinco grandes grupos: i) plataformas publicitarias (ej. Google o Facebook), ii) plataformas de las de la nube (como Amazon Web Services –AWS– o Google); iii) plataformas industriales (ej. Siemens); iv. plataformas de productos como Spotify; y v) plataformas austeras como Uber, AirBnb, Pedidos Ya y Rappi. Se las denomina austeras en virtud de un modelo de negocio caracterizado por la reducción al mínimo de la tenencia de activos. Tal es el caso de Uber que realiza

millones de traslados de pasajeros al día a lo largo del mundo y no es propietaria de una flota de automóviles. En el mismo sentido, Pedidos Ya o Rappi entregan miles de pedidos por día, sin disponer de vehículos a su nombre. Sin embargo, su principal activo es la tecnología digital y su algoritmo que le permite apropiarse de rentas generadas en otros sectores.

Las plataformas digitales de reparto, objeto del presente documento, se insertan en un viejo sector comercial que es la entrega de comida a domicilio. Su novedad radica en la mediación físico-digital que realiza la empresa de plataforma entre el restaurante, el repartidor y el cliente. Las empresas de plataformas subcontratan a las y los trabajadores que son jurídicamente autónomos, es decir sin dependencia laboral. Lo que les permite una externalización de los costos del trabajo (moto, vestimenta, celular, entre otros) a las y los trabajadores. Se establece un modelo uberizado del trabajo donde predominan relaciones individualizadas, que ocultan un vínculo laboral bajo una apariencia de prestación de servicios entre empresas: plataforma por un lado y repartidor por otro (Antunes, 2020). La empresa de plataforma paga una tarifa por entrega realizada al repartidor y cobra a su vez, una tarifa a los comercios y al cliente. En este sentido, con una inversión mínima en infraestructura física, se apropia de un valor producido en la elaboración de alimentos, generando una intermediación que pretende ser instantánea, entre el productor y el consumidor.

489

La principal novedad de las empresas de plataformas de reparto es la gestión algorítmica del proceso de reparto y por tanto del proceso de trabajo. Esto le permite un control y vigilancia exhaustivo del trabajo, a la vez que una retroalimentación y perfeccionamiento continuo de los sistemas de evaluación y calificaciones aplicados a las y los trabajadores (Antunes, 2020; Haidar, 2020; Kellog et al., 2020; López, 2021; Marrero et al., 2023; Woodcock, 2020).

Por lo tanto, con el objetivo de analizar la configuración del trabajo en las plataformas digitales de reparto, se aborda la relación entre nuevas tecnologías como el algoritmo, con antiguas tendencias tercerizadoras y flexibilizadoras del trabajo. Las siguientes reflexiones versan sobre tres preguntas generales: ¿cómo se

articulan viejas tendencias del mundo del trabajo con las nuevas tecnologías digitales en las plataformas digitales de reparto? y ¿qué implicancias tiene en el proceso y en las condiciones de trabajo de repartidores por plataformas?

Lo novedoso del artículo tiene que ver con las particularidades en el proceso de endogenización local de un fenómeno global, ya que se centra en el análisis de Pedidos Ya. Pedidos Ya es una empresa fundada en Uruguay en el año 2009 que fue comprada por Delivery Hero en el 2014. En sus inicios la empresa contrató a repartidores en relación de dependencia jurídica, es decir, como asalariados clásicos. A partir del 2018, la cantidad de esos trabajadores dependientes comenzó a disminuir hasta ser completamente sustituida por repartidores contratados como autónomos, mediante una empresa unipersonal.

2. Metodología

Las siguientes reflexiones se nutren de procesos investigativos individuales y colectivos de los que soy parte. En primer lugar, se retoman los resultados de mi monografía final de grado “Entre la autonomía y la desposesión. El trabajo en plataformas digitales de reparto en Uruguay entre el 2018 y 2021”, (López, 2021). Esta investigación se propuso como objetivo general comprender el proceso de uberización del trabajo en las plataformas digitales de reparto en Uruguay, analizando los cambios y continuidades en relación al proceso de flexibilización del trabajo a nivel mundial desde la década de 1970. En este marco, se realizaron 11 entrevistas semiestructuradas a repartidores, y dos entrevistas a referentes de organizaciones sindicales de repartidores y de movimiento sindical uruguayo. Esta investigación resulta fundamental para las reflexiones que se presentan a continuación, en tanto el período en que fue realizada permitió captar la diversidad de arreglos laborales presentes en el trabajo de reparto por plataformas, así como sus efectos sobre las condiciones laborales.

En segundo lugar, se retoman elementos del libro “Emprendedores Ya! Capitalismo de plataformas en Uruguay” (Marrero, et al., 2023), donde se construyó un perfil socio ocupacional y sociodemográfico de trabajadores/as del sector. En esta investigación se combinó una estrategia metodológica mixta. Por un lado, se

realizaron 20 entrevistas semiestructuradas con el objetivo de relevar las experiencias y percepciones de las y los trabajadores. Por otro lado, se aplicó una encuesta con representatividad teórica a 86 casos en las ciudades de Montevideo, Salto y Paysandú, entre diciembre de 2020 y junio de 2021. Los criterios de selección de la muestra buscaron respetar la diversidad en plataformas contratantes, tiempo de trabajo, género y edad. La selección de encuestados se realizó a partir de la técnica de bola de nieve.

En tercer lugar, recupera reflexiones colectivas realizadas en el marco del proyecto de investigación en desarrollo titulado “Configuraciones de trabajo en las plataformas digitales en Uruguay” financiado por la Comisión Sectorial de Investigación Científica de la Universidad de la República (CSIC) UdelaR, período 2025-2026. Esta investigación define como objetivo general comprender la configuración del trabajo por plataformas digitales en Uruguay, específicamente en el sector de reparto, transporte y trabajo doméstico y de cuidados. Actualmente nos encontramos procesando la información recabada en las 20 entrevistas realizadas a trabajadores/as de Rappi y Pedidos Ya¹.

491

Es necesario mencionar que, tanto a nivel individual como de los equipos anteriormente mencionados, se investiga desde una perspectiva de coproducción del conocimiento (Bialakowsky, et al., 2008) que busca la participación real y activa de las y los trabajadores y de las organizaciones colectivas en el proceso de conocer. En el mismo sentido, el presente trabajo busca contribuir al debate actual sobre las condiciones de trabajo y de vida de este sector de la clase trabajadora.

A partir de estas fuentes de información, el artículo analiza la configuración del trabajo en las plataformas digitales de reparto en Uruguay, a partir del triple

¹Esta investigación forma parte de un proyecto regional titulado “Relações de trabalho em plataformas digitais em contextos periféricos: fator de repadronização na América Latina? Coordinado por Roberto Morás y Andrea Delfino.

engranaje compuesto por la gestión algorítmica, la tercerización y el pago a destajo. El análisis se centra en el caso de Pedidos Ya, empresa creada en Uruguay y posteriormente adquirida por una multinacional alemana, lo que permite examinar los efectos diferenciales en las condiciones laborales de los distintos arreglos contractuales: desde los trabajadores dependientes –presentes en los inicios de la empresa– hasta los actuales repartidores jurídicamente autónomos.

La riqueza del análisis radica, por un lado, en identificar las transformaciones organizacionales de la empresa, tomando como hito central su adquisición por capital extranjero; y, por otro, en desentrañar el funcionamiento del triple engranaje de gestión del trabajo y sus implicancias sobre las condiciones de las y los trabajadores.

3. Digitalización social y expansión de las plataformas digitales

La digitalización y datificación posibilitan que toda señal, imagen y sonido sea transformada en dato, registrada y analizada mediante algoritmos y utilizadas en distintos momentos de la producción, distribución y comercialización de bienes y/o servicios (Srnicek, 2018). Estas transformaciones tecnológicas, colocan en el centro de los procesos productivos y reproductivos a las plataformas digitales.

Srnicek (2018) define al momento actual como capitalismo de plataformas para enfatizar en la centralidad de estas estructuras en la valorización del capital. En este escenario, las plataformas digitales ofician como una máquina de extracción de datos de forma permanente –de toda interacción de los usuarios y en todo momentos– tanto en el mundo productivo como fuera de éste, lo que ha sido denominado extractivismo *hi-tech* (Gil y Hirschfeld, 2021). Esta función las posiciona con relevancia estratégica en el desarrollo de otras tecnologías como la Inteligencia Artificial, que se alimenta de los datos recabados por las plataformas.

Con el propósito de dar cuenta de lo específico de las transformaciones contemporáneas, Moraes (2024) introduce el concepto de *plataformismo*, definido como un modelo de organización de la producción cuya innovación fundamental es la digitalización de la intermediación entre producción y consumo. Si en la época de

la Revolución Industrial el desarrollo tecnológico se desplegó fundamentalmente en la producción, las transformaciones actuales se distinguen por incidir de manera central en la esfera de la circulación (Moraes, 2024). En este sentido, la circulación ya no es sólo un medio sino una fuente de valorización a partir de acelerar los tiempos de circulación de las mercancías. En términos de valor, Moraes (2024) sostiene que más que aumentar el valor, la digitalización busca evitar la desvalorización. En este modelo, la plataforma como infraestructura se convierte en la nueva línea de montaje, generando dos efectos clave: la convergencia entre lo físico y lo digital, y la reducción de la distancia entre las esferas de producción y consumo (Moraes, 2024). En este sentido, una de las principales funciones de las plataformas digitales es acortar el tiempo de circulación de las mercancías, acercar al productor con el consumidor y apuntar a cumplir aquel principio del *just in time* (Moraes, 2024; Antunes, 2020, 2023).

Como mencionamos anteriormente, las plataformas digitales de reparto se insertan en la esfera de la circulación a partir de realizar la entrega de alimentos o productos elaborados por un comercio al consumidor final. En este sentido, no crean un nuevo negocio, sino que imprimen una nueva modalidad de trabajo que profundiza la precarización ya existente en el sector. Según Abilio (2020), en el marco de la ola neoliberal que atravesó América Latina durante la década de 1990, el sector del reparto de alimentos adquirió una nueva particularidad: la subcontratación del servicio mediante empresas de cadetería. En este esquema, el local comercial dejó de contratar directamente a un cadete para hacerlo a través de una empresa intermediaria que empleaba repartidores. Este cambio implicó una externalización de costos hacia los trabajadores, quienes pasaron a ser propietarios y responsables del medio de transporte utilizado para realizar las entregas (Abilio, 2020). A este sector de reparto, caracterizado por altos índices de informalidad y rotación de trabajadores, se le sumó recientemente una nueva modalidad: la y el trabajador de plataformas digitales.

La expansión de estas plataformas basadas en la georreferenciación como Deliveroo, Pedidos Ya, Rappi, Uber Eats, Glovo, Cabify, tuvo lugar alrededor del año 2008.

Según la OIT (2021) la cantidad de este tipo de empresas se multiplicó por siete en la última década.

A nivel histórico, el contexto de expansión de las plataformas digitales de reparto se caracterizó por la crisis capitalista internacional de 2007-2008, que profundizó la desocupación masiva e intensificó procesos de precarización que le precedían (Marrero y López, 2022; Srnicek, 2018). A su vez, la expansión de estas empresas de plataformas responde a una búsqueda del capital financiero de recuperar sus tasas de rentabilidad (Srnicek, 2018).

En una mirada de más largo aliento, las plataformas digitales de reparto se enmarcan en un contexto de profundización de tendencias precarizantes del trabajo como la trípode destructiva del capital sobre el trabajo: flexibilización, tercerización e informalidad establecidas a partir de la reestructuración productiva de 1970 (Antunes, 2020). En sintonía con esta tendencia de largo aliento, Antunes (2020) recurre al concepto de Uberización del trabajo para dar cuenta de la individualización, invisibilización y mayor precarización impulsadas por las nuevas tecnologías digitales. El modelo uberizado de trabajo esconde una relación laboral bajo la apariencia de prestación de servicios, lo que implica una desprotección en términos de derechos laborales de las y los trabajadores.

En otro sentido, el rápido crecimiento de este tipo de plataformas también se vincula con la cultura del ya que expresa el imperativo de inmediatez propio de nuestra época histórica, en la que el acceso instantáneo a bienes y servicios se parece constituir un deseo y un imperativo de consumo.

Las plataformas digitales de reparto se fundan sobre otras plataformas como las de la nube (AWS o Google) donde registran y almacenan sus datos, a la vez recurre al servicio de georeferenciación de Google para identificar comercios, repartidores y consumidores. Se caracterizan por la gestión algorítmica de la fuerza de trabajo que posibilita un control permanente y exhaustivo, por la contratación de trabajadores formalmente autónomos en un modelo laboral centrado en el ideario de *self* emprendedor y por establecer un mecanismo salarial de pago a destajo (Antunes,

2020; Haidar, 2020; Kellog et al., 2020; López, 2021; Marrero et al., 2023; Woodcock, 2020). A continuación, se analiza en profundidad cada uno de estos elementos.

4. Configuración del trabajo en las plataformas digitales de reparto

Como mencionamos anteriormente la organización y gestión del trabajo en las plataformas digitales está determinada por un triple engranaje compuesto por la gestión algorítmica, la tercerización de la fuerza de trabajo asociada a la identidad de emprendedor y el pago a destajo (López, 2021).

Figura 1



Fuente: López, 2021.

La imbricación entre estos tres elementos posibilita el éxito de las empresas de plataformas de reparto, ya que les permite una organización y gestión del trabajo que minimiza costos y maximiza ganancias a partir de una intensificación del trabajo.

La gestión algorítmica es el engranaje central de la organización del trabajo, que permite un monitoreo remoto, constante y exhaustivo de los movimientos del trabajador y la construcción de un sistema de evaluación de escasa transparencia para los trabajadores (Haidar, 2020; Haidar y Keune, 2021; López, 2021; Marrero et al., 2023; Woodcock, 2020). En las plataformas, el algoritmo personifica al jefe, aunque lo hace bajo un manto de aparente imparcialidad y neutralidad técnica a

partir de sugerir acciones y comportamientos. Esta dinámica se refuerza mediante la gamificación de la experiencia laboral, que busca asemejarse a las experiencias y emociones vividas en un videojuego (Burawoy, 1979).

En búsqueda de incrementar la productividad la gestión algorítmica es combinada con la tercerización del trabajador que es contratado como empresa unipersonal o completamente informal, donde el repartidor es considerado jefe, emprendedor.

El tercer componente del engranaje es el pago por pedido entregado –la vieja y conocida modalidad de trabajo a destajo– que se remonta a los prototipos del capitalismo² (Antunes, 2018; Haidar, 2020; López, 2021). Esta dimensión –en conjugación con las anteriores– intensifica el trabajo, e incrementa la precarización laboral a la que están sometidos los repartidores de plataformas digitales (López, 2021).

4.1. Gestión algorítmica

La gestión algorítmica constituye el eje motor del engranaje que organiza el proceso de trabajo. Los algoritmos son una serie de procedimientos y pasos ordenados de forma clara y precisa que se orientan a la resolución de problemas. Son codificados por computadora con el objetivo de transformar los datos de entrada en una salida deseada (Barrocas et al., 2014; Gillespie, 2014). La gestión algorítmica de trabajo es entendida como “prácticas de supervisión, gobernanza y control llevadas a cabo por algoritmos de software en muchos trabajadores remotos” (Möhlmann et al., 2017, en Haidar, et al., 2020, p. 13), y se caracteriza por la recolección y sistematización detallada de datos a partir de los cuales genera un sistema de evaluación y calificación que se vuelve determinante para el desarrollo del trabajo y condiciones laborales de los trabajadores (Haidar, 2020; Kellog et al., 2020; López, 2021; Marrero, et al., 2021; Srnicek, 2018).

² El pago a destajo no ha tenido tanta centralidad en los estudios sobre la organización de trabajo en plataforma que suelen focalizar en tres ejes (gestión algorítmica, subcontratación y emprendedurismo). Sin embargo, es fundamental ya que determina el salario y las condiciones laborales del sector. A su vez, resulta interesante destacar la continuidad de formas pretéritas del capitalismo en los modelos de negocios centrados en el desarrollo de las tecnologías digitales.

El control se respalda en la utilización del GPS de Google, que les permite un monitoreo y vigilancia en tiempo real del trabajador (Haidar 2020; López, 2021; OIT, 2021; Woodcock, 2020) y del servicio de almacenamiento de AWS de Amazon³, que permite procesar los datos recogidos por el algoritmo. Kellog et al., (2020) destaca como novedad que las plataformas digitales logran una exhaustividad inalcanzable por tecnologías anteriores, debido a su extracción permanente y en tiempo real de datos de todos los actores que sobre ella interactúan: consumidores, repartidores y comercios. El algoritmo permite una renovación y perfeccionamiento permanente de los parámetros de control y gestión del proceso de trabajo. Lo novedoso no es el control del trabajo, sino la hiperespecialización de ese control, posibilitado por la digitalización social y el procesamiento algorítmico de la información (López, 2021).

Además, el algoritmo se presenta como “una caja negra” totalmente opaca a los ojos de las y los trabajadoras (Pasquale, 2015), se configura como una entelequia fantasmagórica, que opera más allá- por encima de- las relaciones sociales, quitando al trabajador el poder de desplegar acciones en función de su propio interés (López, 2021). En palabras de un repartidor: “Hay cosas de la aplicación que todavía nadie logra entender, ni siquiera los que la crearon” (Entrevista N° 5 en López, 2021). Esta opacidad y falta de transparencia del sistema de control y gobernanza, complejiza el desarrollo de estrategias cotidianas de resistencia por parte de las y los trabajadores. Más aún, desconocen qué aspectos del proceso de trabajo, de sus decisiones y acciones, repercuten en sus calificaciones, y por consiguiente en su salario. Veremos a continuación que esto dificulta, pero no obtura acciones creativas –individuales y colectivas– desarrolladas por repartidores para mantener su nivel en el ranking, o mejorar sus rutinas laborales.

Otro aspecto novedoso de la gestión algorítmica es la individualización de la gestión del trabajo, según el historial de datos y actividad de las y los trabajadores y las demandas del territorio donde se encuentre (Haidar, 2020). Al igual que en Buenos

³ Pedidos Ya utiliza AWS, otras utilizan la plataforma de la nube de Google.

Aires (Haidar, 2020), en Uruguay se identifican ciertos bonos económicos según días de lluvia o horarios con mucha demanda de pedidos (López, 2021).

A la vez, la gestión algorítmica permite incorporar de forma inmediata, la opinión del consumidor a partir de su calificación al trabajador (Del Bono, 2020). De cierta forma, se expande el sistema de control y se involucra al cliente con un rol relevante en la evaluación del desempeño del trabajador. La calificación del consumidor repercute en el ranking, por tanto, en las condiciones en las que el *delivery* realiza su trabajo.

4.2. El control a partir de la tercerización y del modelo emprendedor

La figura de trabajador autónomo o *freelance* no es propia ni surge con el trabajo en plataformas. El trabajo autónomo existe en múltiples rubros y profesiones, entre los que se encuentran pequeños comerciantes, electricistas, constructores, diseñadores *webs*, profesionales con ejercicio libre de la profesión como psicólogos, odontólogos, contadores, entre otros. Las plataformas digitales dan un nuevo impulso al trabajo autónomo, a partir de la expansión de las plataformas basadas en la georeferenciación. La contratación de repartidores bajo el formato de autónomos – en el caso de Pedidos Ya como empresas unipersonales literal E⁴– le permite a la empresa trasladar los costos de producción: auto, bici, moto, caja de comida, celular, internet, arreglos de vehículos y aportes a la seguridad social al trabajador (Haidar 2021; López, 2021).

Además, la contratación del *delivery* como autónomo oculta las condiciones de dependencia reales existentes ya que es la empresa de plataforma que organiza el trabajo, define horarios, turnos, trayectos, asigna pedidos, etc., mediante la gestión algorítmica. En definitiva, es la empresa de plataforma que organiza, controla y regula el flujo de pedidos y de trabajo que realizan las y los repartidores.

En este sentido, las plataformas digitales de reparto se desarrollan sobre tendencias flexibilizadoras del mundo del trabajo que le precedían, como la tercerización

⁴ Por más información visitar la página de registro para *riders* en Pedidos Ya: Preguntas frecuentes.

extendida desde de la reestructuración productiva de 1970 (Antunes, 2020). Sin embargo, no únicamente le dan continuidad, sino que profundizan la flexibilización del trabajo estableciendo cadenas de tercerización. En este caso, se da una hipertercerización del trabajo: el comercio terceriza el servicio de reparto a Pedidos Ya, y Pedidos Ya vuelve a tercerizar el reparto al *delivery* –quién debe crearse una empresa unipersonal registrada en el Banco de Previsión Social (BPS) y en la Dirección General Impositiva (DGI) como requisito para iniciar a trabajar⁵. No obstante, se observa una capa más de tercerizaciones que se desarrolla en la absoluta informalidad: el alquiler de cuentas entre trabajadores. En estos casos, un repartidor con una cuenta activa y los registros correspondientes la subarrienda a otro que desea comenzar a trabajar, pero no cumple con los requisitos para darse de alta en la aplicación. Esta imposibilidad de registrarse responde, por un lado, a los elevados costos asociados a la apertura de una empresa unipersonal, la tenencia de un vehículo en condiciones y la presentación de la documentación requerida; y, por otro, al control ejercido por Pedidos Ya sobre la cantidad de cuentas activas como mecanismo para regular el número máximo de repartidores en la calle. Esta nueva capa de tercerización (desde trabajador con empresa a un trabajador informal) perpetúa la precarización e informalidad en la que se desarrolla la totalidad del trabajo por plataformas, donde las protecciones y regulaciones por parte del Estado son inexistentes o insuficientes⁶.

Es claro que el modelo de negocio de las empresas austeras, necesita de esta precarización y flexibilización previa del mercado laboral, que habilitan a desplegar sus formas de trabajo que: oculta relaciones de dependencia transfiguradas en un vínculo de prestación de servicios y excluye a los trabajadores de las legislaciones

⁵ Pedidos Ya mantiene como requisito la apertura de una empresa unipersonal en la Dirección General Impositiva (DGI), en el caso de Rappi no es necesario. La ley 20396 de plataformas digitales aprobada en febrero de 2025, promueve la aceptación por parte de las empresas de la figura jurídica de monotributista, lo que en términos económicos beneficia a las/os trabajadoras.

⁶ La ley 20396 que regula el trabajo por plataformas en Uruguay, es absolutamente insuficiente ya que establece un “mínimo de derechos” para los trabajadores y no se pronuncia sobre la naturaleza del vínculo jurídico, siendo el trabajador quien debe demostrar esto ante un juez si lo entiende necesario.

protectoras del trabajo (Antunes, 2020). La o el repartidor contratado mediante una empresa unipersonal no es un trabajador jurídicamente informal, más si extremadamente precario.

El otro componente de esta tercerización es el ideario de emprendedor promovido por las empresas de plataformas: “Se tu propio jefe, puedes decidir cuándo conectarte y cuando disfrutar de tu tiempo libre”. La tercerización es acompañada por la construcción discursiva de libertad, flexibilidad y poder de decisión, que en el discurso empresarial el trabajador autónomo posee.

En las plataformas digitales de reparto, este ideario del empresario de sí, que debe hacerse cargo tanto de sus triunfos y fracasos se enmarca en la búsqueda del capital de implicar y modular la subjetividad de las y los trabajadores. A diferencia del modelo toyotista donde se busca que el trabajador se sienta parte de la empresa, en el paradigma emprendedor el trabajador es su propia empresa. Esta construcción del mandato emprendedor forma parte de una larga lista de nominaciones utilizadas por las empresas como colaborador, promotor, socio, que desdibujan las identidades de trabajador (Burawoy, 1979).

500

Además, se despliega en las plataformas digitales de reparto una disputa política en términos de construcción de narrativas, representaciones e identidades. Al definirse como una mera infraestructura tecnológica que conecta clientes con proveedores, las plataformas digitales eliminan de la jerga discursiva la figura de empresario y trabajador. Aunque parezca, esto no es un mero juego de lenguaje, sino que es la materialización del poder de los actores –capitalistas y trabajadores– y es la evidencia de los artilugios del capital para incrementar su rentabilidad, que en una época de crisis estructural únicamente es posible a costa del deterioro del nivel de vida de la clase trabajadora (Antunes, 2018, 2020, 2023; Alvez, 2007).

Pretende además configurar una subjetividad de las y los trabajadores y de la sociedad en general que se vincula con el *ethos* emprendedor como el deber ser de época (Moras et al., 2024). Promueve la concepción de un individuo aislado, que se vale por sí mismo y no necesita de soportes como el estado, la familia o la comunidad, es por excelencia el modelo de individuo neoliberal. Esta construcción

ideológico-discursiva se arraiga rápidamente en las y los trabajadores y en la sociedad, ya que se asienta sobre el sentido común –pensado en términos gramscianos– neoliberal que se inauguró en las décadas del 80-90. Sentirse emprendedor dista del sentido de pertenencia e identidad de clase necesario para la construcción de organización colectiva. El modelo de trabajador emprendedor logra capturar un deseo histórico de las y los trabajadores: el control sobre nuestros tiempos de vida y la libertad de elección.

En definitiva, la tercerización y el modelo de emprendedor, configuran un mecanismo de reducción de costos para la empresa y de intensificación del control objetivo y subjetivo sobre el trabajo. El ideario emprendedor constituye un elemento fundamental para la modulación de la subjetividad de los y las trabajadoras (Haidar, 2020; López, 2021; Marrero et al., 2023; Marrero y López, 2022). De esta forma, la imbricación entre el ocultamiento de una relación de dependencia y la concepción de emprendedor profundiza la subsunción real del trabajo al capital (Marrero y López, 2022). El discurso del repartidor como un emprendedor, alimenta la esquizofrenia posmoderna en donde el aumento de libertad significa en los hechos pérdidas de derechos, la autonomía se traduce en un control centralizado y permanente y ser “tú propio jefe” se traduce en ser “proletario de sí mismo” (López, 2021).

501

4.3. El pago por tarea realizada como mecanismo de control y maximización ganancias

El tercer pilar de la organización del trabajo en las plataformas digitales es el pago a destajo. De Stefano (2016) señala que los trabajadores ofrecen su trabajo en una modalidad *just-in-time* y son retribuidos mediante el *pay as-you-go*, es decir, únicamente reciben una remuneración luego de haber entregado el pedido. Esta forma de pago no tiene diferencia con el pago a destajo extendido en sectores tradicionales como la pesca o agricultura o en mercados laborales estructuralmente precarios (Haidar, 2020). Sin embargo, la eliminación en términos formales, no reales, de la relación de dependencia laboral en conjugación con la plataforma como

infraestructura digital de trabajo, posibilita que el trabajador esté durante extensas jornadas “a disposición” de la plataforma, es decir a la espera de un pedido.

En este sentido, el modelo laboral de las plataformas adquiere similitudes con el formato de *contract zero hour* (Antunes, 2018) en el cual los trabajadores cobran únicamente cuando reciben una demanda y cumplen un servicio, independientemente de la cantidad de horas que se encuentren a disposición (López, 2021). Sin embargo, la principal diferencia con el modelo anterior es que en este caso la o el trabajador está obligado a aceptar el pedido para no obtener calificaciones negativas, ser pausado temporalmente o directamente dado de baja en la aplicación, es decir despedido (Antunes, 2020; Haidar, 2020).

Por otro lado, el pago a destajo en combinación con la tercerización y la gestión algorítmica promueve un aceleramiento del ritmo de trabajo: el incremento de pedidos entregados significa incremento de salario para el trabajador y una maximización de ganancias para la empresa. A la vez, la conjugación entre la tercerización y el emprendedurismo con el pago a destajo, actúan como un mecanismo que promueve la competencia entre trabajadores por tomar la mayor cantidad de pedidos, y dificulta procesos de organización colectiva.

El engranaje completo puede sintetizarse en la combinación de viejas tendencias del mundo del trabajo como el pago a destajo y la tercerización (esta última expandida al menos desde la reestructuración productiva del 1970) y el despliegue de la digitalización materializado en el algoritmo. Los tres elementos intensifican los ritmos del trabajo, destruyen derechos laborales conquistados por la clase trabajadora, y precarizan las condiciones laborales (López, 2021).

5. El caso de Pedidos Ya en Uruguay

Las plataformas digitales de reparto comenzaron a ser visibles en las calles de Montevideo en el año 2018. Aunque no existe un censo del trabajo en plataformas de reparto, investigaciones científicas sugieren que es Pedidos Ya la empresa que cuenta con mayor cantidad de repartidores en el país (Marrero et al., 2023), seguida por Rappi (López, 2021). A la vez, funciona una plataforma de origen nacional

llamada Soy Delivery que brinda un servicio de logística entre empresas y clientes. En el año 2020 Uber Eats y Glovo se retiraron del mercado uruguayo.

Pedidos Ya fue creada en el año 2009 por dos estudiantes uruguayos de la Universidad ORT en el marco de un trabajo académico. El lanzamiento comercial de la plataforma recibió apoyo de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y del Fondo Emprendedor. Rápidamente creció y conquistó espacios en los mercados de Argentina y Chile. En el 2014 fue comprada por la multinacional alemana Delivery Hero lo que implicó mayor impulso en su crecimiento en la región. Al día de hoy está presente en Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela (Pedidos Ya, 2025) ⁷.

Delivery Hero es de origen alemán, además de ser dueña de Pedidos Ya, compró a la empresa Glovo y cuenta con acciones en Rappi (dos grandes empresas en latinoaméricas) (López, 2021), y funciona con distintas firmas comerciales en 70 países. En su página web, Delivery Hero menciona la siguiente división geográfica: en África la empresa es Glovo; en Américas es Pedidos Ya; en Asia las firmas son *foodpanda*, *Glovo*, *Baedal Minkok*; en Europa: *foody*, *Glovo*, *efood.gr*, *foodora*, y en Medio Oriente y Norte de África *InstaShop*, *Hungerstation*, *Yemeksepeti*, *talabat*⁸. Como se visualiza en ese mapeo empresarial, Pedidos Ya es la firma de la multinacional en toda América Latina (Delivery Hero, 2025).

La compra de Pedidos Ya por la multinacional alemana implicó un hito en términos de expansión de la empresa a otros sectores y de transformaciones en la organización del trabajo de los repartidores que pasaron de contratos dependientes a una relación de autonomía jurídica. Un entrevistado define la empresa de la siguiente manera:

⁷ Disponible en: Delivery de Comida Online - Elegí, Pedí y Ya | PedidosYa
<https://www.pedidosya.com>

⁸ Disponible en: Delivery Hero around the world – Delivery Hero

Pedidos Ya nace como una empresa que se dedica sobre todo a la parte de comida, pero hoy se ha expandido muchísimo y hay otros, que nosotros llamamos *partners* que son socios comerciales, que van de supermercados, farmacias, tiendas de mascotas, etc. [...] nosotros tenemos un sistema de *Marketplace* 100%, en el que el comercio aporta su propia cadetería y su propio sistema logística, y otro es el que el comercio no lo tiene, entonces contrata con nosotros también esa pata logística. Cuando tenemos ese acuerdo de logística, también intermediamos con los repartidores. Pero somos una empresa de tecnología que intermediamos con todo ese ecosistema. (Entrevista a informante calificado de la empresa, 2023)

Pedidos Ya cuenta en Uruguay con alrededor de diez supermercados propios en Montevideo, Ciudad de la Costa y Maldonado y dos cocinas ofrecidas a emprendedores:

está el espacio de Kitchen que son espacios de cocina estilo *cowork* y después los *markets* que son un supermercado digital, [...] que viene teniendo muy buenos resultados. Yo como cliente creo que han funcionado muy bien porque entregamos en 15 minutos, [...] no tiene venta directa solo a través de Pedidos Ya (Entrevista con informante calificado de la empresa, 2023).

504

La expansión de Pedidos Ya al sector comercio es una estrategia de la empresa madre, y por tanto ocurre en la mayoría de los países donde Delivery Hero se desarrolla. En Uruguay, los *marketplace* de Pedidos Ya surgieron en el año 2019 en el contexto de emergencia sanitaria causada por el virus Sars-CoV-2 que redujo la circulación de la población (Pedidos Ya, 2025). Además, la empresa cuenta con oficinas en el edificio Plaza Alemania, ubicado en las inmediaciones del centro de Montevideo, donde trabajan programadores, ingenieros, abogados, entre otros, y se desarrollan las áreas de finanzas, logística, tecnológico, jurídico, que brindan servicio a toda la región. Según un informante calificado, en el año 2023 la dimensión de la empresa era la siguiente:

Para que se hagan una dimensión solo acá en Uruguay hay 1500 empleados dependientes y 2500 repartidores. Después en la región hay algo así como 4500 empleados y repartidores estamos hablando de miles, hay 25000 en Argentina, 15000 en Chile (Entrevista informante calificado de la empresa, 2023).

Dentro de esos 1500 trabajadores dependientes se encontraban trabajadores del sector operativo encargado del contacto con clientes, repartidores y usuarios, *customer, shoppers support, y rider*. El sector dedicado a la atención a los repartidores se dividía en *chatters* y *dispatchers* y su función era controlar el flujo de pedidos y resolver problemas de los repartidores. Un entrevistado expresa, “Si un cadete no se está moviendo, yo lo tengo que llamar para saber si ocurrió algo, si necesita ayuda” (Entrevista N°6, en López, 2021). La tarea de trabajadores de soporte estaba preestablecida y transitaba procesos de automatización permanente: “cosas que antes hacíamos nosotros, un día llegás y las hace la máquina” (Entrevistado N° 5, en López, 2021). En este sentido, los entrevistados expresaron que tanto la asignación de pedidos como las pausas a repartidores se definen automáticamente.

En enero del 2024, Pedidos Ya tercerizó el área de soporte técnico a BPO Uruguay Service SAS, del grupo Xtendo. Este cambio organizacional trajo como consecuencia un debilitamiento de la Unión de Trabajadores de Pedidos Ya (UTP), sindicato que representaba a todos/as los trabajadores de la empresa pero que era sostenido por trabajadores del sector operativo⁹.

En cuanto al sector de reparto, Pedidos Ya contrata a los repartidores mediante la firma de Reparto Ya. Los requisitos de ingresos solicitados son contar con documento de identidad, con moto o ciclomotor propia, libreta de conducir, seguro del vehículo al día, y tener un teléfono iPhone (o superior) o Android (9 o superior) con internet y cámara frontal (Pedidos Ya, 2025)¹⁰. Además, requiere presentar el trámite de antecedentes judiciales y la apertura de una empresa unipersonal. Sobre esto, un trabajador plantea: “nosotros ya arrancamos con pérdida” (Entrevista N° 5, en López, 2021), se refiere a los gastos asociados a la apertura de una empresa unipersonal en DGI y BPS. En sus inicios Pedidos Ya contrató a los repartidores en modalidad de dependencia jurídico laboral. Según los entrevistados llegaron a ser

⁹ Más información disponible en: La clase trabajadora y el conflicto de Pedidos Ya: Cuando el algoritmo no puede calcular la capacidad de organización - Semanario Brecha

¹⁰ Disponible en: Pedidos Ya - ¡Sumate al equipo!

alrededor de 800 repartidores en planilla (Entrevista 4, en López, 2021). En el año 2023 la empresa contaba con tan sólo 40 repartidores dependientes y 2500 unipersonales (Entrevista a informante calificado de la empresa, 2023). Al día de hoy los repartidores de Pedidos Ya son todos contratados como empresas unipersonales. Actualmente Pedidos Ya funciona en 18 ciudades y 13 departamentos de los 19 de Uruguay (Pedidos Ya, 2025).

6. Engranaje en movimiento: el yugo invisible

El registro en la página de Pedidos Ya y la aceptación y alta de la cuenta en la plataforma indica que el trabajador puede comenzar con sus jornadas de trabajo. En los comienzos de la plataforma, las y los trabajadores tenían entrevista presencial en las oficinas de Pedidos Ya, donde la empresa se presentaba como “la más grande de Latinoamérica” y destacaba los beneficios de la flexibilidad y de ser “tú propio jefe ya que puedes elegir cuándo, cómo y dónde trabajar” (Entrevista N°11, en López, 2021). Según entrevistas recientes ya no se realiza una entrevista de ingreso.

Pedidos Ya organiza el trabajo de los repartidores a partir de un *ranking* que posiciona en el nivel 1 a las y los trabajadores mejor calificados –que tendrán prioridad para elegir turnos y zonas–, y el 5 que es el nivel más bajo. Quienes se encuentren en los niveles más altos podrán elegir más de un turno (4 horas cada uno), completando una jornada de 10 horas, (máximo recientemente en Pedidos Ya)¹¹. En algunos casos, quienes se encuentran en los niveles más bajos no llegan a tomar horas. En definitiva, “el *ranking* es lo que determina que labures bien y que te paguen bien” (Entrevista N°3, en López 2021), ya que estipula de forma indirecta la cantidad de horas y el salario.

En función de la experiencia, los trabajadores coinciden en que el rechazo de pedidos, estar en pausas por problemas con un pedido, con un cliente, rotura de vehículo, accidente de tránsito, o llegar tarde al turno; son motivos para obtener calificaciones negativas y descender de nivel en el *ranking* (López, 2021). Un

¹¹ El máximo de 10 horas no se cumple en todos los casos, entrevistados recientes expresan tener jornadas más extensas.

entrevistado agrega que la empresa evalúa “que no faltes que labures de lunes a viernes, si te postulas y no vas y otro agarra el turno te perjudica, si no aceptas pedidos te siguen bajando” (Entrevista N°3 en López, 2021). Otro entrevistado agrega: “donde tu llegues tarde, ya sabes que la semana que viene no tienes la misma cantidad de horas de trabajo y eso significa plata” (Entrevista 1, 2024). Esto da cuenta de la escasa autonomía que tienen los trabajadores para definir sus jornadas en función de sus propios intereses.

Esta información fue contrastada con la plataforma donde aparecen los siguientes indicadores de productividad: porcentaje de aceptación de pedidos, porcentaje de horas, no presentación al servicio, pedidos por hora, promedio de horas completadas correctamente sobre horas conectados, *logueos* tardíos, cantidad de turnos elegidos a los que se *loguean* más de 5 minutos tarde, tiempo de prestación al servicio, cantidad total de horas conectado en momentos de alta demanda del servicio, cantidad de horas conectado los días sábados y domingo¹² (López, 2021; Marrero, et al., 2023).

El día de trabajo de un repartidor por plataforma comienza con el *logueo* en la zona¹³ y horario determinado, seleccionado en función del lugar en el ranking. Luego de *loguearse* el cartel de “activo, esperando un pedido”, indica el inicio de la jornada. El tiempo de espera varía en función de la demanda de la aplicación, del horario y zona, pero también del ranking, ya que según entrevistados el algoritmo envía más pedidos al que tiene mejor calificación.

Una vez que se recibe un pedido “la notificación es como un sonido de bomba” (Entrevista N° 11). El *delivery* debe dirigirse al local, cuando llega debe ingresar en la aplicación que se encuentra esperando el pedido. En el trayecto al local se reciben

¹² Pedidos Ya tiene establecido un sistema denominado “horas especiales” que son aquellas horas que el trabajador debe realizar para mantener una buena calificación en el ranking. Estas horas especiales son los viernes, sábados y domingos entre las 20:00 y las 2:00 am. A partir de una negociación reciente (agosto del 2025) que realizó un colectivo de trabajadores con la empresa, se quitaron las horas del domingo de esta categoría. Para más información visitar: [Reivindicaciones, historia y desafíos del trabajo en plataformas | la diaria | Uruguay](#)

¹³ Entrevistados recientes informan que las zonas son cada vez más amplias y los pedidos implican viajes de largas distancias.

notificaciones avisando que el pedido se está preparando y luego que está pronto. Si el trabajador no se mueve, el área de soporte se comunicará con el *delivery* o el pedido le será cancelado. El tiempo de espera varía según el comercio, mientras tanto el trabajador permanece fuera del local comercial tal como lo expresa un entrevistado “son muy pocos locales que te dejan esperar adentro, es como que no te quieren ver, a veces te hacen entrar por la puerta de atrás, por donde sacan la basura” (Entrevista 1, 2025).

Una vez que tenga el pedido en mano, lo indica en la plataforma presionando la opción de “recibido” y comienza el trayecto a la casa del cliente, es en este momento donde conoce la distancia y el recorrido que debe realizar. Si el trabajador se demora más de lo esperado o detiene la marcha, la aplicación comenzará a preguntar cuáles son los motivos, mediante notificaciones en la *app*, lo cual implica conducir y responder a soporte, simultáneamente. Una vez que llega a la casa del cliente, con quien tuvo la posibilidad de hablar vía *chat*, debe realizar la entrega y dar aviso en la aplicación, seleccionando la opción “entregado”. Si el pago se realizó con tarjeta de crédito no recibirá dinero y si es en efectivo, cuenta con un fondo de dinero propio, que luego será reintegrado por la plataforma. Este es el momento en que el trabajador es calificado por el cliente y vuelve estar “activo”, a la espera de un nuevo pedido (López, 2021).

508

Los entrevistados expresan que en varias ocasiones la demora en la preparación de pedidos por parte de los restaurantes es excesiva, y esto implica una pérdida de dinero para ellos:

se pidió a Pedidos Ya que pagara el tiempo de espera de los *deliverys* en los restaurantes y eso es pérdida de dinero [...] los restaurantes son clientes de Pedidos ya, no son nuestros clientes. Si lo reasigno –porque no quiero seguir perdiendo el dinero–, lo reasigno y Pedidos Ya te baja la aceptación de pedidos y el *ranking*. (Entrevista 1, 2024).

Otras circunstancias como recibir más de un pedido a la vez (que no es lo esperado), donde el repartidor se ve obligado a rechazar o demora más de lo pautado, también afecta el *ranking*. En estas ocasiones se presenta la dificultad de comunicarse con un

algoritmo: “Lo malo es que cómo le explico que pinché [se refiere a los neumáticos], que estaba lloviendo, etcétera” (Entrevista 1, 2024). Lo mismo sucede en casos de accidente, salvo en situaciones donde el trabajador adjunta un comprobante de atención médica y es mantenido su lugar en el *ranking*. En muchos casos, los *deliverys* desisten de comunicarse con la plataforma, ya que se sienten incomprendidos por el algoritmo o por un trabajador tercerizado (soporte operativo) que desconoce la realidad local.

Un entrevistado representa metafóricamente lo que significa la gestión algorítmica materializada en el ranking para las y los repartidores: “El algoritmo es el yugo invisible, el yugo que no ves” (Entrevista 1, 2024).

7. La experiencia de repartidores de plataformas en un vínculo de dependencia laboral

En sus inicios Pedidos Ya contrató a los repartidores en una relación de dependencia laboral clásica. En el caso de los trabajadores/as dependientes, el algoritmo está presente en la organización del trabajo, sin embargo, la relación salarial clásica y la conformación de un salario que no depende en su totalidad de las entregas realizadas, modifica los mecanismos de control y gestión, así como las condiciones de trabajo.

Los trabajadores dependientes cumplían una jornada laboral con días, turnos y zonas fijas, estas variables no estaban determinadas por el *ranking* de calificaciones. Una de las entrevistadas expresó: “mirá, te soy bien sincera, sé que hay un *ranking* por ahí, pero ni idea. En mi trabajo particularmente el *ranking* no afecta [...] porque nosotros no elegimos horario, tenemos horarios fijos” (Entrevista 7, en López, 2021); o “Los dependientes tenemos los horarios fijos como cualquier trabajo” (Entrevista 6, en López, 2021).

La contratación como dependiente determinaba otras condiciones, ritmos de trabajo y una conformación diferencial del salario. Según las/los entrevistadas la mayor parte del salario dependía de las horas trabajadas, y además contaban con un adicional por pedido entregado, más un presentismo: nosotros somos jornaleros, nosotros cobramos por hora, más por pedido entregado, tenemos presentismo por

no faltar y por no llegar tarde, eso es lo que cobramos (Entrevista N° 7, en López, 2021).

Otro entrevistado agregó la estabilidad que para ellos significaba contar con un salario mensual:

por la empresa el salario es fijo, vos estás ganando así te caiga un pedido o no. A vos no te cae un pedido y las 4 horas te las van a pagar, tenes algo fijo que te está entrando; pero a los unipersonales si no te cae un pedido, bueno, no ganás. [...] Tenés que ir vos a pagar los aportes, es tu responsabilidad, una cosa es trabajar tranquilo, que te paguen aportes; y otra que te paguen por pedidos, es una diferencia abismal. (Entrevista N° 11, en López, 2021).

Las y los trabajadores dependientes tenían mayor conocimiento sobre las determinantes de su salario. Además, los entrevistados aseguraban contar con una jornada preestablecida por la empresa, lo cual aseguraba un salario base mensual, sin depender estrictamente de la demanda del servicio. Sin embargo, un entrevistado llamó la atención sobre la diferencia salarial en términos netos entre dependientes y unipersonales:

En la parte económica puede ser redituable [se refiere a ser unipersonal], pero tu tenés que estar muchas más horas en la calle y no te corresponde nada, ni licencia, salario vacacional, ni aguinaldo, si tienen un accidente tienen que hacerse cargo ellos mismos. (Entrevistado N° 11, en López, 2021).

En los trabajadores dependientes los costos del mantenimiento de la herramienta de trabajo (moto o bicicleta) era cubiertos por el trabajador, es decir que la dependencia jurídica no obstaculizó el traslado de costos del vehículo al trabajador:

De eso me hago cargo yo, si bien nosotros tenemos una cláusula en el convenio colectivo que si precisamos un vehículo para trabajar la empresa nos tiene que dar uno, Pedidos Ya no le da bola a eso, no tenemos un monto para arreglos por mes o algo. Nos tenemos que hacer cargo nosotros de la bici, moto celular, todo por nuestra cuenta. (Entrevista 11 en López, 2021).

Por otro lado, aunque la inexistencia del ranking generaba ritmos y tiempos distintos de trabajo, los dependientes debían cumplir con ciertos indicadores, se les exigía contar con una tasa de aceptación de pedidos del 80% y un máximo de 10% de reasignación de pedidos.

La reasignación tiene que ser como máximo 10%, contando solamente las reasignaciones no justificadas, la justificadas no suman. A mí por ejemplo me pasa en la bici, una vuelta rechacé 5 pedidos seguidos, pero todos rechazados justificadamente, tres por peso y dos por distancia, entonces eso no me cuenta como negativo. (Entrevista 11 en López, 2021).

Una particularidad de estos repartidores dependientes fue su pronta afiliación al Sindicato Único de Repartidores del Uruguay, Sinurep, afiliado a la Federación de Empleados del Comercio y Servicios (Fuecys-Pit-Cnt). La identidad como trabajadores en una relación salarial dependiente, brindó ciertas certezas para que varios repartidores se unieran al sindicato de repartidores y definieran pautas para mejorar sus condiciones laborales. Cabe mencionar que este sindicato nuclea a todo el sector de reparto y no únicamente a las plataformas.

511

Este sindicato fue reconocido por la empresa y se realizaron diversas instancias de negociaciones bipartitas. Entre los logros destacados por los/as trabajadoras se encuentran las reasignaciones justificadas mencionadas anteriormente y la conquista de la pausa blanca:

La pausa blanca es un logro que hemos tenido desde el sindicato, por ejemplo, si estabas en el baño y te caía un pedido o tenías que andar a las corridas o rechazaban ese pedido y te contaba como negativo. Ahora tenemos una pausa de 15 minutos para ir al baño y si tenes una avería en el vehículo mientras estás trabajando también te pausan en blanco para que puedas arreglar (Entrevista 11, en López, 2021).

Esta pausa permitida se diferencia de la pausa negra:

que es por ejemplo cuando no ubican a un cadete o ven que un cadete no se mueve, no da señales o deja pasar muchos pedidos y no los acepta ahí te ponen la pausa negra que no estás cobrando en ese momento (Entrevista 11 en López, 2021).

Antes del cese definitivo de los trabajadores dependientes, los entrevistados comenzaron a percibir cierta presión a la baja de sus condiciones laborales debido a la alta presencia de trabajadores autónomos (contratados con empresas unipersonales). En este sentido, los autónomos se presentaban como un ejército industrial de reserva, capaz de cubrir el servicio, sin ningún derecho laboral:

Te pongo un ejemplo, en los feriados no laborables antes, dejaban la cuenta abierta el que quería iba y se conectaba y le pagaban lo que correspondía, doble y el que no quería no se conectaba y no lo pasaban como falta ni nada, te pagaban el día. Ahora como tienen 800 cadetes en la calle a los dependientes ya no nos deja conectarnos más los feriados o laborales, es decir no nos dan la opción de ir a trabajar si queremos. Ese día no te conectas, no cobras y se terminó. Como saben que a los dependientes se conectan y a ellos no le suben la paga por feriado ni nada, entonces ahí tenes una clara diferencia (Entrevista 7, en López, 2021).

8. El trabajo de reparto en plataformas en relación de autonomía jurídica

En el caso de los repartidores contratados como empresas unipersonales, el ranking de calificaciones adquiere un rol determinante en la definición de la jornada de trabajo, el salario, las condiciones laborales, así como las capacidades organizativas de los y las trabajadoras.

El pago por pedido entregado en combinación con la gestión algorítmica expresada en el *ranking*, predisponen extensas jornadas laborales y transforman a los repartidores en los privilegiados de las 12 horas (López, 2021). El sistema de evaluación algorítmico premia al que más trabaja, en palabras de un entrevistado:

Eso [se refiere a las extensas jornadas] está asegurando que estés en el nivel 1, en el *ranking* 1, sino las horas se reducen y el salario se reduce también, entonces hay que pelear hay que luchar para poder quedar en el ranking 1 la próxima semana y asegurar buenos horarios y trabajar más. Entonces es como el que más trabaja más trabajo le dan (Entrevistado 2, 2024).

En este sentido Pedidos Ya se diferencia de otras plataformas como Rappi, en donde el trabajador se conecta y desconecta cuando lo desea. En este caso el repartidor

puede desconectarse antes que finalice su horario, sin embargo, esto se traduce en un descenso en el *ranking* y por ende una baja en el salario.

Según la primera encuesta realizada a trabajadores de plataformas en Uruguay¹⁴, las y los repartidores de plataformas trabajan un promedio de 58 horas por semana, aunque el máximo establecido por ley para el sector comercio y servicios es de 44 horas semanales. Además, en lo que respecta a la organización de la semana laboral el 76 % de los encuestados trabaja en una misma franja horaria, lo que evidencia la selección algorítmica para que los trabajadores cumplan funciones en el horario que la plataforma lo necesita (Marrero, et al., 2023).

Esa conjugación entre gestión algorítmica, pago a destajo y subcontratación determina estas jornadas laborales flexibles y extensas, que violan cualquier normativa del derecho de trabajo establecida en nuestras legislaturas. Se configura un corrimiento del límite de la jornada laboral (Del Bono, 2020) y un desdibujamiento entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre (Antunes, 2021).

Un trabajador inmigrante, reflexiona sobre la extensión de la jornada laboral predispuesta por la plataforma y agrega la importancia de considerar la nacionalidad de origen para comprender este fenómeno: “En el trabajo de plataformas es cuanto más tiempo estás conectado a la plataforma, más dinero puedes generar” y continúa: “Si yo necesito establecerme lo más rápido en este país, necesito trabajar más cantidad de horas para poder establecerme [...] mientras estás arrancando son fácil 12 o 13 horas por día de lunes a lunes” (Entrevista 1, 2024). En Uruguay el 58% de los encuestados son trabajadores en situación de movilidad humana¹⁵, muchos de ellos recientemente llegados al país, identifican en las plataformas digitales una inserción rápida y sencilla al mercado laboral. Estos trabajadores necesitan rápidamente conseguir un salario que les permita resolver

513

¹⁴ Los resultados de la encuesta pueden consultarse en el libro *Emprendedores Ya! Capitalismo de plataformas en Uruguay*, Marrero (coord) Leguisamo, González y López, (2023). La encuesta tiene representatividad teórica y contempló un universo de 80 casos en Uruguay.

¹⁵ Al igual que en Argentina y Chile, en Uruguay hay una mayoría de trabajadores migrantes. La excepción regional es Brasil que tiene una mayor cantidad de nativos.

alimentación, situación habitacional, enviar remesas al exterior y formular estrategias de re vinculación familiar. Esta situación de movilidad humana de la clase trabajadora explica que el 46% de los entrevistados trabajen por encima del promedio (58 horas semanales), siendo venezolanos y cubanos quienes destinan más horas a la plataforma: el 60 % supera las 60 horas semanales (Marrero et al., 2023).

A estas extensas jornadas de 10 o 12 horas diarias, se le suma que el 60% de los entrevistados trabaja de lunes a lunes, sin día de descanso, mientras que el 90% expresó trabajar entre 6 y 7 días a la semana (Marrero et al., 2023). Frente a esta realidad uno de los entrevistados –trabajador dependiente– expresa:

están los que están cómodos con esta modalidad, lo que pasa que todos los derechos conquistados que los trabajadores lo que es aguinaldo, licencia, el salario vacacional, se endulzaron y no les interesa y nosotros lo que apuntamos con abrir nuestro subgrupo es que tengamos un salario digno, sin tener que andar corriendo detrás de la propina. Es como te digo, por algo se estableció que la jornada laboral era de 8 horas, ¿por qué estos compañeros tienen que trabajar 10 o 12 horas para hacer más plata y más pedidos?, [...] ¿a quién no le gustaría? pero ¿tenes que estar deslomándote de esa manera? porque los tienen corriendo de un lado a otro, lo puede ver cualquiera en la calle (Entrevista N° 11, en López, 2021).

514

A diferencia de los dependientes que expresaron tener ciertas pausas permitidas, los trabajadores unipersonales no cuentan con estos derechos, solicitar una pausa implica directamente descender en el ranking.

Respecto a la remuneración económica, como expresamos anteriormente el salario se conforma por pedido entregado. La cantidad de pedidos está determinada por la zona y horas trabajadas, lo cual depende del nivel en el ranking. Esto lleva a que los trabajadores busquen realizar las entregas en el menor tiempo posible –acelerando los ritmos de trabajo– con el objetivo de estar nuevamente disponibles para recibir un pedido. Según datos de la encuesta el promedio de ingresos mensuales es de \$44000 (cuarenta y cuatro mil pesos uruguayos) lo que equivale a 1000 dólares norteamericanos aproximadamente (Marrero, et al., 2023). Es un salario que supera

el mínimo nacional de \$23600 pesos uruguayos por mes, equivalente a 536 dólares norteamericanos. Sin embargo, de ese salario que corresponde a jornadas extensas hay que descontar los costos de aportes a la DGI y BPS, además de costos de combustible, vehículo, celular e internet (Marrero, et al., 2023)

Respecto a la salud laboral, las y los trabajadores expresan sentimientos de estrés y presión laboral a causa de la aceleración de los ritmos de trabajo predispuesta por el panóptico algorítmico (López, 2021; Woodcock, 2020), por ese ojo que todo lo ve:

continuamente la aplicación te está mandando noticias en el teléfono, psicológicamente te tenés que estar preocupando del pedido, del teléfono, del tiempo, de que no te roben, de la calle, y todavía la aplicación te está atomizando. [...] La aplicación te está todo el tiempo comiendo la cabeza, entonces trabajas con un estrés bárbaro. [...] tenés que ser un robot arriba de la moto (Entrevista N°3, en López, 2021).

Un trabajador agrega “psicológicamente si entras en la aplicación te enloquece” (Entrevista N° 3, en López, 2021).

515

Esta gestión algorítmica del trabajo promueve una idea del “trabajador máquina” en tanto se desarrolla una tarea mecánica, no calificada, preestablecida, y pautada de forma exacta por el algoritmo.

A su vez, la nula transparencia en la información vinculada al proceso de trabajo y al funcionamiento del algoritmo, genera inseguridad y angustia en los trabajadores que no conocen los motivos por los que obtienen malas calificaciones o son desactivados.

Las y los trabajadores expresaron sentimientos de inseguridad laboral ya que la combinación entre la gestión algorítmica y la subcontratación transforma al despido en un simple cálculo algorítmico: “a ellos les bloquearon la *app*, les dejó de andar y ya está” (Entrevista N° 9, en López, 2021).

En relación al derecho a la organización colectiva, la despersonalización del vínculo laboral y la posibilidad de ser despedidos sin ningún beneficio o posibilidad de reclamo actúa como amenaza anticipada a la acción colectiva. En el mismo sentido,

la personificación del rol de dirección y control de la empresa en el algoritmo y dispersión espacial en la que desarrollan la tarea agrega una capa de complejidad vinculada a la identidad y organización colectiva de los trabajadores. Así lo expresa un dirigente sindical:

es un sector en el que tenes dificultades para organizarlos porque no los tenés todos juntos en un lugar, capaz que tenes tres en la puerta de un boliche, cinco en la puerta de un restaurante, pero los tenés muy desperdigados por todo el país, entonces eso sin lugar a duda es una dificultad (Entrevista a informante calificado del PIT-CNT-, en López, 2021).

La segunda complejidad para la organización colectiva derivada del engranaje algoritmo, subcontratación y pago a destajo es expresada por un entrevistado en la siguiente frase: “Entonces vienen te bajan la aplicación y ¿qué haces? ¿a dónde vas a hacer ruido? ¿a dónde vas a reclamar? ¿Con quién te vas a discutir? ¿Con quién te vas a pelear? ese es el tema” (Entrevista N°11, en López, 2021).

La contratación en modalidad de autónomo coloca a los trabajadores en ese limbo, sin saber si están habilitados para organizarse en el movimiento sindical debido a su condición formal de empresas unipersonales. Por su lado, el pago por pedido entregado promueve una dinámica de competencia entre trabajadores y desalienta la participación en manifestaciones o protestas, ya que todo tiempo desconectado equivale a pérdidas económicas.

En el mismo sentido, la nacionalidad de origen de los trabajadores/as constituye un desafío para la conformación de agrupaciones, asociaciones o sindicatos. Las personas migrantes tienen sus propios imaginarios sobre las organizaciones colectivas y los sindicatos y no conocen la historia e institucionalidad del Pit-Cnt. Esta dimensión conjugada con el temor de ser desactivados en caso de organizarse complejiza, aunque no anula, iniciativas colectivas de organización. Después de varios años de crecimiento de las plataformas digitales de reparto, un número considerable de repartidores se unió a la Unión de Trabajadores de Pedidos Ya- UTP, Fuecys, Pit- CNT. Este colectivo se fundó el 27 de septiembre de 2019 por un grupo de trabajadores dependientes de Pedidos Ya que trabajaban en el sector operativo.

Luego del despido masivo a inicios del 2024 de la mayoría de sus integrantes, el colectivo se vio fuertemente debilitado. En los meses de julio y agosto del 2025, varios trabajadores unipersonales de Pedidos Ya, se afiliaron al sindicato, superando algunas de las dificultades mencionadas anteriormente. Esta experiencia es totalmente novedosa para el sector, así como para la totalidad del movimiento sindical.

En términos cotidianos, las y los entrevistados expresan contar con redes de solidaridad entre trabajadores a partir de grupos de Whatsapp o Instagram, donde se prestan ayuda en casos de accidentes, robos o emergencias cotidianas. Los trabajadores expresan que el espacio público es su lugar de encuentro, y es donde surgen estos apoyos e iniciativas de organización.

9. Reflexiones finales

La expansión y centralidad de las plataformas digitales en la sociedad contemporánea, es una expresión del acelerado desarrollo de las tecnologías digitales. En este contexto, las plataformas digitales adquieren centralidad en tanto ofrecen los *softwares* para el registro y procesamiento de la información.

517

En un contexto de ampliación de la presencia de plataformas en nuestra vida cotidiana (Facebook, Instagram, Mercado Libre, Amazon, etc.) las plataformas de entrega de alimentos han crecido a nivel mundial. Son reconocidas empresas como Pedidos Ya, Uber Eats, Deliveroo, Foodpanda, Rappi, Glovo, entre otras, debido a la tendencia monopólica del sector, varias de las mencionadas pertenecen al mismo capital.

Además, la expansión de las plataformas digitales de reparto también responde a una particularidad de nuestra época histórica, signada por la flexibilización del mundo del trabajo y el aumento del desempleo. La flexibilización laboral permite que las plataformas recurran a la tercerización de los/as repartidores como trabajadores autónomos, sin transgredir las normativas existentes. La ilegalidad del asunto se encuentra en el enmascaramiento de una relación de dependencia bajo un vínculo de prestación de servicios, lo que instala el desafío en términos de

protección laboral del sector. Por otro lado, estas plataformas se nutren de población inmigrante con dificultades de inserción al mercado laboral y/o nativos con trayectorias laborales interrumpidas.

La organización y gestión del trabajo centrada en los tres elementos mencionados: gestión algorítmica, pago a destajo y tercerización en combinación con el emprendedurismo, es determinante en el éxito empresarial. La corta experiencia de trabajadores dependientes en Pedidos Ya, y la oposición de estas empresas a reconocer la relación de dependencia, evidencia la importancia de este engranaje triple que permite externalizar costos, mantener un control centralizado del trabajo mediante el algoritmo, y apropiarse de renta a partir de la intermediación y de la explotación del trabajador de reparto. Esto justifica que varias normativas (Uruguay, Chile, Brasil, entre otras) opten por no intervenir en el vínculo jurídico existente entre empresas y repartidores. En estos casos se opta por salvaguardar las ganancias empresariales en detrimento de las condiciones laborales y de vida de un amplio sector de la clase trabajadora.

Se evidenció como el triple engranaje que compone la organización del trabajo permite intensificar el trabajo, incrementar las ganancias empresariales y precarizar las condiciones de trabajo. La personificación del capital en el algoritmo vuelve más exhaustivo el control del trabajo, generando un panóptico electrónico (Woodcock, 2020), con mecanismos opacos y desconocidos para el trabajador. El algoritmo se presenta con poder omnipotente y neutral, los trabajadores no acceden a conocer los motivos de ciertas decisiones como pausas, bloqueos de cuentas, o descenso en el ranking. La neutralidad que se le busca adjudicar se respalda en la plataforma como intermediación y no como espacio donde se desarrollan relaciones laborales. En este sentido, el algoritmo adquiere una apariencia fantasmagórica que disfraza las indicaciones de un jefe bajo las sugerencias de una *app*, y se posiciona sobre –más allá– de las relaciones sociales, cuando no es más que un producto de las mismas (López, 2021).

Lo novedoso en términos de gestión del trabajo es la exhaustividad del control objetivo y subjetivo, la hipervigilancia que se desarrolla en tiempo real y se

perfecciona a sí misma (Kellog et al., 2020; López, 2021). En este sentido, el algoritmo funciona como una personificación del capital, cumpliendo un rol de supervisión y vigilancia a partir de ordenar el trabajo, preestablecer cantidad de repartidores en simultáneo, priorizar zonas y horarios, determinar tiempos, organizar tareas, etc. Esta gestión algorítmica despoja a los trabajadores de cualquier posibilidad de control sobre el proceso de trabajo, por lo cual la supremacía de la realidad indica la falacia de clasificarlo como trabajo independiente.

A modo de síntesis, el trabajo uberizado representa una pérdida de derechos laborales conquistados por la clase trabajadora ya que los repartidores no comprenden las determinantes de su salario, trabajan por encima de los límites establecidos legalmente para el sector servicios, no cuenta con días de descanso, licencias, salario vacacional, licencia por maternidad, enfermedad, entre otros. Se presenta una discusión pendiente que deben asumir actores gubernamentales, académicos, movimiento de trabajadores, organismos internacionales entre el emprendedurismo (tal como lo promueven las empresas) y el acceso a los derechos laborales. En este escenario, surgen iniciativas novedosas de organización colectiva por parte de las y los trabajadores, que pretenden mejorar las condiciones laborales.

En conclusión, la estrategia empresarial de las plataformas conjuga viejas tendencias del capitalismo como el pago a destajo y la tercerización consolidada a partir de la reestructuración productiva de 1970, con el desarrollo tecnológico, específicamente los algoritmos, para desarrollar una exitosa forma de explotación y precarización del trabajo (López, 2021) El trabajo por plataformas digitales del siglo XXI se parece al trabajo de las protoformas del capitalismo donde aún no existía las jornadas de 8 horas, ni los derechos laborales (Antunes, 2023). La protección del trabajo digital del siglo XXI, debería ser hoy un asunto principal en la agenda mundial.

¿Cómo se cita este artículo?

LÓPEZ, N. (2025). El yugo invisible de la gestión algorítmica. Un análisis comparado de la organización y condiciones de trabajo de trabajadores dependientes y unipersonales en Pedidos Ya, Uruguay. *Argumentos. Revista de crítica social*, (32), 486-523. [link]

Referencias bibliográficas

Abilio, L. (2020). Uberização e juventude periférica: desigualdades, autogerenciamento e novas formas de controle do trabalho. *Novos Estudos CEBRAP*, 39(3), 579–597. <https://doi.org/10.25091/s01013300202000030008>

Antunes, R. (2023). Uberização do trabalho e capitalismo de plataforma: uma nova era de desantropomorfização do trabalho? *Análise Social*, 58(248), 512-532. <https://doi.org/10.31447/AS00032573.2023248.04>

Antunes, R. (2020). Trabalho intermitente e uberização do trabalho no limiar da Indústria 4.0. En R, Antunes (Ed.), *Uberização, trabalho digital e indústria 4.0* (pp. 11-22). Boitempo.

Antunes, R. (2018). *O privilégio da Servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. Boitempo.

Alves, G. (2007). *Dimensões da reestruturação produtiva: ensaios de sociologia do trabalho*. Praxis.

Barocas, S., Rosenblat, A., Gangadharan, P., y Yu, C. (30 de octubre de 2014). Data & civil rights: Technology primer. Trabajo presentado en Data & Civil Rights Conference. <https://datasociety.net/library/data-civil-rights-technology-primer/>

Bialakowsky, A., Patorouilleau, M., Delia, F., Costa, M., Lusnich, M., Calvo, E. Santillán, P. Peñarrieta, P y Navarro, O. (2008). La coproducción investigativa aplicada al estudio comparado de los procesos de trabajo en una nueva época capitalista.

Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 13(19), 225-248.
<https://alast.info/relet/index.php/relet/article/view/233/197>

Burawoy, M. (1979). *Consentimiento de fabricación: cambios en el proceso de trabajo bajo el capitalismo monopolista*. Chicago

Del Bono, A. (2020). Trabajadores de plataformas digitales: condiciones laborales en plataformas de reparto a domicilio en Argentina. *Cuestiones de Sociología*, (21), e083. <https://doi.org/10.24215/23468904e083>

De Stefano, V. (2016). *The rise of the “just-in-time” workforce: on-demand work, crowdwork and labour protection in the gig economy*. International Labour Office.

Gil, G. y Hirschfeld, M. (2021). Extrativismo Hi-Tech e expansão capitalista no século XXI. En E. Paraná; R. Kaminaski (Orgs.). *Tecnología e Desenvolvimento nas Americas : novas fronteiras e dilemas do capitalismo contemporâneo*. Curitiba.

Gillespie, T. (2014). The relevance of algorithms. En T. Gillespie; P. Boczkowski y K. A. Foot (Eds.). *Media technologies: essays on communication, materiality, and society* (pp. 167-193). MIT. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262525374.003.0013>

Haidar, J. y Keune, M. (2021). Introduction. En J. Haidar y M. Keune (Eds.), *Work and labour relations in global platform capitalism* (pp. 1-27). Edward Elgar/OIT. <https://doi.org/10.4337/9781802205138.00007>

Haidar, J. (2020). La configuración del proceso de trabajo en las plataformas de repartos en la ciudad de buenos aires: un abordaje multidimensional y multimétodo. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. <https://repositorio.sociales.uba.ar/items/show/1717>

Kellog, K., Valentine, M. & Christin, A. (2020). Algorithms at work: the new constested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>

López, N. (2021). Entre la autonomía y la desposesión: el trabajo en plataformas digitales de reparto en Uruguay entre el 2018 y 2021. (Tesis de grado). Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, UdelaR. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/33664>

Marrero, N. (Coord). (2023). *Emprendedores Ya!: capitalismo de plataformas en Uruguay*. Ediciones del Berretín.

Marrero, N. y López, N. (2022). Gestión, control y resistencia en las plataformas de reparto en Uruguay. *REALIS: Revista de Estudos AntiUtilitaristas e PosColoniais*, 12(1), 59-94. <https://doi.org/10.51359/2179-7501.2022.251889>

Mora Salas, M., Delfino, A., y Vêras de Oliveira, R. (2024). Presentación del dossier. El capitalismo de plataformas en América Latina: trazos visibles y horizontes probables. *Estudios Sociológicos de El Colegio de México*, (42), 1-17, <https://doi.org/10.24201/es.2024v42.e2736>

Organización Internacional del Trabajo-OIT (2021). Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: el papel de las plataformas digitales en la transformación del mundo del trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_771675.pdf

Pasquale, F. (2015). *The Black Box Society: the secret algorithms that control money and information*. Harvard University Press

Moraes, R. (2024). Plataformismo: uma nova etapa do modo de produção capitalista?. En: R. Toledo y F. Chedid (Orgs.) *Um horizonte de lutas para autogestão: o trabalho organizado por plataformas digitais*. Lutas Anticapital.

Woodcock, J. (2020). O panóptico algorítmico da Deliveroo: mensuração, precariedade e a ilusão do controle. En R. Antunes (Ed). *Uberização, trabalho digital e indústria 4.0* (pp. 23-45). Boitempo.

Zukerfeld, M. (2015). Las tecnologías en general, las digitales en particular: vida, milagros y familia de la “Ley de Moore”. *Hipertextos*, 2(4), 87-116.

<http://revistahipertextos.org/wp-content/uploads/2015/12/La-tecnolog%C3%ADa-en-general-las-digitales-en-particular.-Mariano-Zukerfeld.pdf>

Zukerfeld, M. (2020). Bits, plataformas y autómatas: las tendencias del trabajo en el capitalismo informacional. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo* (7), 1-50. <https://ojs.ceil-conicet.gov.ar/index.php/lat/article/view/623/532>

Zuboff, S. (2019). *La era del capitalismo de vigilancia: la lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder*. Paidós.

Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de Plataformas*. Caja Negra.

Sitios web

Pedidos Ya. (2020). Delivery de comida online. Información pública. <https://www.pedidosya.com>

Delivery Hero. (2025). *Delivery Hero around the world*. Información pública. <https://www.deliveryhero.com/brands-countries/>