



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Universidad de la República  
Facultad de Ciencias Sociales  
Departamento de Sociología

Monografía final

Licenciatura en Sociología

Nuevas formas, viejas contradicciones: el conflicto en el  
Proceso de Trabajo en PedidosYa.

**Romina Silveira Requieme**

Tutora: Mariela Quiñones

2025

## Resumen

En la presente investigación se analizan las contradicciones en el proceso de trabajo en PedidosYa, con el fin de comprender el conflicto que tomó su expresión más notoria con el despido masivo en el año 2024. La elección del caso se debe a que PedidosYa se ha consolidado como un referente en el modelo de negocio de las plataformas digitales, logrando un amplio despliegue en toda la región y robustecimiento del servicio que, incluso prescindiendo de gran parte de su equipo operativo, no se ve afectado en su funcionamiento.

La plataformización, como nueva forma de acumulación de capital, impulsa modelos de gestión y organización del trabajo basado en lo digital, sirviéndose fundamentalmente de la tecnología para su desarrollo. Este fenómeno produce transformaciones en el seno del proceso de trabajo, reconfigurando el conflicto existente, mediante la adopción de nuevas formas de control y, en consecuencia, nuevas formas de resistencia por parte de los trabajadores. Así, las contradicciones inmanentes del proceso de trabajo toman nuevas expresiones. El objetivo de este trabajo es dar cuenta de las mismas para comprender a cabalidad el despido en el año 2024.

Se hará foco en las dinámicas de control, resistencias y consentimiento dentro del proceso de trabajo en PedidosYa a través de la implementación de una metodología cualitativa. Específicamente, a través de entrevistas semiestructuradas con extrabajadores y extrabajadoras de la empresa, y el análisis de discurso sobre la cultura empresarial (“Cooltura PeYa”).

En primer lugar, se explicita el proceso de trabajo en PedidosYa con la finalidad de encuadrar su funcionamiento y comprender cómo opera, cómo es su organización y división de tareas, cuáles son las herramientas utilizadas y la modalidad de trabajo. Por otra parte, se abordan los mecanismos de control algorítmico, principalmente en las distintas métricas aplicadas, con el fin de aumentar la productividad y control del tiempo de trabajo, así como de las evaluaciones de desempeño (performance) como puntos claves para la empresa. En relación a ello, se analiza el sistema de bonificaciones como mecanismo empleado para asegurar el cumplimiento de los objetivos y con ello, la productividad, y la “Cooltura PeYa” como forma de subjetivación de los trabajadores.

A su vez, se examinan las estrategias individuales que llevan a cabo los y las trabajadoras para menoscabar el control, como el hackeo de las métricas, y la ejecución de estrategias colectivas, que van desde la creación de redes internas de solidaridad de corte más “informal” hasta la organización sindical, como es la creación del sindicato UTP (Unión de Trabajadores de PedidosYa). Las

resistencias de los y las trabajadoras en nuestro país demuestran la coexistencia de formas típicas, tales como la sindicalización, así como de métodos novedosos vinculados a las redes sociales y virtuales, que son respuestas creativas que se desarrollan frente a las limitaciones propias de la dinámica del trabajo en plataformas. Finalmente, se aborda el consentimiento para encontrar los puntos de cooperación entre la empresa y los trabajadores, en los que estos últimos internalizan los valores de la empresa y “se ponen la camiseta”.

Esta investigación pretende analizar las contradicciones manifiestas en el proceso de trabajo en el contexto de la plataformización, tomando como caso de estudio la plataforma PedidosYa. El objetivo es aportar a la comprensión de las tensiones y conflictos inherentes a estas nuevas formas de trabajo, así como contribuir a la reflexión sobre las estrategias de resistencia que desarrollan los y las trabajadores en este nuevo escenario.

**Palabras claves:** Proceso de trabajo, plataformas digitales, conflictos laborales, control, resistencia, consentimiento.

## Índice

1.	Introducción.....	1
2.	Fundamentación.....	3
2.1.	Problematización.....	3
2.2.	Antecedentes de estudio.....	4
3.	Marco teórico.....	8
3.1.	Un recorrido por el sistema capitalista hasta su forma actual: el capitalismo de plataformas.....	8
3.2.	La lupa en el conflicto: los aportes de la <i>Labour Process Theory</i> .....	10
4.	Objetivos de investigación.....	13
5.	Marco metodológico.....	13
6.	Análisis.....	15
6.1.	De un chivito a una plataforma digital: presentación de PedidosYa.....	15
6.2.	El Proceso de Trabajo en PedidosYa: cambio constante e incertidumbre laboral.....	16
6.3.	Métricas, performance y cooltura: el control en PedidosYa.....	25
6.4.	Del control a las resistencias: las estrategias de los y las trabajadores.....	33
6.4.1.	La consolidación de UTP.....	35
6.5.	“Ponerse la camiseta” y el “juego de arreglárselas”: el consentimiento en PedidosYa.....	41
7.	Reflexiones finales.....	43
8.	Bibliografía.....	47
9.	Páginas web.....	48
10.	Anexos.....	48

## 1. Introducción

A inicios del mes de enero del año 2024, se produjo un despido masivo de trabajadoras y trabajadores de la empresa PedidosYa en Uruguay. En específico, 251 trabajadoras y trabajadores fueron desvinculados de la empresa sin previo aviso y durante su jornada laboral. Este hecho constituye una expresión concreta de las contradicciones inherentes al proceso de trabajo capitalista que se gestan en el modelo de negocios de plataformas y que nos invita a interrogar acerca de las transformaciones profundas en las formas de organización del trabajo que impulsan estas empresas basadas en tecnologías digitales, el control algorítmico y la deslocalización. Abordar este fenómeno desde la Sociología del Trabajo cobra especial relevancia en este contexto reciente y creciente de la plataformización en el que se desarrollan distintas discusiones acerca del futuro del trabajo.

El principal cometido de la presente investigación consiste en analizar las contradicciones del proceso de trabajo que dieron lugar al conflicto en PedidosYa, el cual tuvo su expresión más notoria con el despido de estos 251 trabajadores.

PedidosYa se inscribe en el escenario actual como el referente en el negocio de las plataformas digitales. Fundada en el año 2009, la plataforma funciona como mediadora entre consumidores y negocios, desplegando así un sistema de *delivery* con énfasis en la inmediatez. Las plataformas digitales se han convertido en el protagonista de la era digital. Srnicek (2018) las define como aquellos negocios que se sustentan fuertemente en la tecnología de la información, así como de los datos e internet para desarrollarse. En el caso de PedidosYa, este significó un hito en cuanto al desarrollo de estas nuevas formas de trabajo, no solo en Uruguay, sino también en el resto de América Latina, a partir de la adquisición por parte de la multinacional alemana Delivery Hero en el año 2014, hecho que extendió a la empresa por quince países latinoamericanos y forjó una red regional del trabajo.

La plataformización impulsa nuevos modelos de gestión y de organización del trabajo basado en lo digital, como lo es el teletrabajo, la automatización y la gestión algorítmica, que contribuye a la configuración de este tipo de trabajo como un trabajo “no clásico” (De La Garza, 2017), lo que significa que la relación laboral se piensa y se gestiona desde referenciales muy distintos en términos de vínculo laboral, beneficios, protección social, entre otros. Estas modificaciones interpelan al propio sentido de trabajo de corte más clásico, puesto que producen cambios al interior del propio proceso de trabajo y engendran nuevos significados en torno al trabajo, las

relaciones laborales, la subjetividad de los y las trabajadoras, e incluso la acción colectiva.

En ese sentido, resulta primordial considerar el impacto de la plataformización en la organización del trabajo, es decir, centrarse en cuáles son las características de este tipo de negocio que influyen en las formas de organizar el trabajo. De tal modo, se posibilita la comprensión del conflicto desde esta particularidad: las plataformas digitales. Conocer la dinámica de trabajo en PedidosYa nos permitirá comprender el despido sucedido, partiendo de la base de que el mismo es un átomo más de un conflicto que se constituye a partir de las contradicciones inmanentes del proceso de trabajo capitalista. En esta línea, la Teoría del Proceso de Trabajo (en adelante LPT) aborda el conflicto y “proporciona un marco de referencia para abordar cuestiones vinculadas a la gerencialización y organización del trabajo realizado por plataformas digitales” (Gandini, 2018:2), permitiéndonos identificar las contradicciones existentes propias del proceso de trabajo capitalista (Castillo, Ratto, 2018) que se ven modificadas a partir de la plataformización. Desde esta perspectiva, se entiende al conflicto como resultado de las contradicciones internas del proceso de trabajo, que no dejan de ser una expresión de los antagonismos del modo de producción capitalista.

En esa línea, la LPT entiende que, en la disputa por el espacio de trabajo por parte de los empresarios y de los trabajadores, se despliegan mecanismos de control centrados en garantizar la maximización de la productividad, y mecanismos de resistencia, como las respuestas por parte de los y las trabajadoras a ese control en búsqueda de autonomía (Castillo, Ratto, 2018), en consecuencia ¿cómo se despliegan estos mecanismos y cómo interactúan los y las trabajadores con ellos?. A su vez, dentro del espacio de trabajo también se gesta el consentimiento, aludiendo al proceso de aceptación de los y las trabajadores a los mecanismos de control (Burawoy, 1979). En suma, este marco de referencia nos aportará elementos para conocer la dinámica control-resistencia-consentimiento, cómo opera y qué restricciones tiene, así como también comprender cómo se ha logrado el consentimiento en PedidosYa.

A modo de síntesis, se abordará el conflicto en la plataforma mencionada a partir del enfoque de la LPT, en el que se buscará dar respuesta a la pregunta central: ¿cuáles son las contradicciones propias del proceso de trabajo en PedidosYa que derivó en un despido masivo? En consonancia, nuestro objetivo general se orienta en comprender, desde su integralidad, el conflicto en PedidosYa en Uruguay. Para ello, se apuntará a lograr los siguientes objetivos específicos: i) reconstruir el proceso de trabajo de PedidosYa, ii) identificar los mecanismos de control y de resistencia que se desarrollan en el proceso de trabajo, iii) identificar los puntos de cooperación

que gestan el consentimiento.

Para alcanzar dichos objetivos, se adoptará una estrategia de investigación cualitativa, en el que se realizará, por un lado, entrevistas semiestructuradas a extrabajadores y extrabajadoras de la empresa, lo que habilita a conocer los relatos (lenguaje y significados) que constituyen esa realidad. Y por otra parte, se conjugó con un análisis de discurso, como técnica que se centra de forma crítica en los discursos, con el fin de observar las narrativas que moldean la “Cooltura PeYa”, para ello, se analizará el *Coolbook* de PedidosYa donde se inscriben los valores y cultura empresarial.

## **1. Fundamentación del estudio**

### **2.1 Problematización**

PedidosYa se ha consolidado como un referente en el modelo de negocio de las plataformas digitales basado en las aplicaciones de reparto en América Latina y el Caribe. Desde sus inicios, desarrolló una amplia red de servicios que nuclea consumidores, restaurantes y comercios, convirtiéndose en un actor clave del *Quick Commerce*. Este crecimiento le permitió desplegar una estructura deslocalizada, brindando múltiples servicios en diversos países y forjar una red operativa regional que no dependiera de su casa central.

Estas particularidades que tiene PedidosYa, propias del modelo de negocio de plataformas y de su proceso de trabajo en concreto, habilita la toma de decisiones vertebrales como prescindir de gran parte del sector operativo de su casa central radicada en Uruguay, despidiendo así a más de doscientos trabajadores, sin que el servicio, ni el funcionamiento de la empresa, ni su presencia en otros países, se haya visto afectada. Este hecho conduce a pensar acerca de las transformaciones en la organización del trabajo propias del modelo de negocio de PedidosYa: ¿Cómo es este que les permitió forjar una estructura tal que habilita el despido masivo en un país sin verse comprometida la operatividad de la empresa?

En este contexto, el modelo de negocio basado en las plataformas digitales plantea novedosas formas de organización que producen transformaciones en el seno del proceso de trabajo, es decir, en el sentido del trabajo en sí, en el servicio que se produce y en los medios que se utilizan. En ese sentido nos interesa conocer ¿cómo es el proceso de trabajo en PedidosYa?

Desde la perspectiva de la *Labour Process Theory*, centrarse en conocer el proceso de trabajo en PedidosYa permite comprender el despido sucedido no como un hecho aislado o una medida empresarial coyuntural, sino como una manifestación concreta de un conflicto que se encontraba en el interior del proceso de producción. Dicho conflicto existe en toda relación social, incluso en las relaciones de producción, puesto que expresa un antagonismo estructural propio de la organización económica y social actual. Por tanto, si es en el propio proceso de trabajo donde se manifiestan las tensiones entre trabajadores y capitalistas, apuntar a conocer estas contradicciones dará luz a la comprensión del conflicto —y del despido— desde su interior.

La disputa por el espacio de trabajo conlleva que cobre vida la dinámica control-resistencia, ya que con el fin de asegurar la máxima producción de valor, los capitalistas despliegan mecanismos de control: ¿qué formas adoptan en este caso? En PedidosYa cobra centralidad interrogar de qué manera se sirve de la tecnología para el despliegue del control. Por su parte, los y las trabajadores responden desplegando diversas estrategias de resistencia; ¿cuáles adoptan los y las trabajadoras de PedidosYa? ¿Se han visto condicionadas por la propia dinámica de trabajo de la plataforma? A su vez, investigadores como Burawoy (1979) señalan que no solo se aplica coerción, sino también se producen puntos de cooperación en donde se gesta el consentimiento; para el autor es la aceptación e internalización por parte de los y las trabajadoras: ¿cómo se produce en el caso de PedidosYa?

En síntesis, la presente investigación tiene como eje vertebral conocer ¿cuáles son las contradicciones propias del proceso de trabajo en PedidosYa que permiten comprender el despido masivo en Uruguay como una expresión del conflicto estructural del modelo de negocio basado en plataformas digitales?

## **2.2 Antecedentes de estudio**

La sociología del trabajo, desde diferentes enfoques, ha realizado una ardua tarea en comprender las transformaciones sucedidas en el mundo del trabajo, especialmente en el contexto actual de nuevas formas de trabajo mediadas por lo digital, como es el caso de la plataformización.

Si bien la literatura demuestra que el proceso de instalación de las plataformas digitales comenzó décadas atrás, fue durante el aislamiento social producido por la pandemia del Covid-19 a partir del año 2020, que se observó en nuestro país un auge significativo de las plataformas digitales de reparto, entre ellas, PedidosYa. Es en ese momento que, interesados en conocer este fenómeno,



comienzan a surgir las primeras investigaciones académicas en nuestro país. En ese sentido, Marrero (2021) elaboró unas primeras caracterizaciones acerca de la instalación de las empresas de plataformas, señalando que PedidosYa fue la primera empresa de plataformas en nuestro país en el año 2009, teniendo su auge años posteriores, a partir de 2018. Para el año 2021, se encontraban establecidas cuatro grandes plataformas de reparto: Pedidos Ya, Rappi, Soydelivery y Oxend (Marrero, 2021). Se estima que para entonces se encontraban trabajando más de 10.000 trabajadores en todas las aplicaciones y creciendo en número a partir del año 2018. En cuanto a trabajadores repartidores en sí, había unos 5000 trabajadores de plataformas de reparto y casi la misma cantidad en Uber. En cuanto a la población trabajadora, el 50% de la misma son inmigrantes, principalmente de Venezuela, Cuba, República Dominicana y se trata, en mayor medida, de personas muy calificadas -nivel universitario (Marrero, 2020).

Marrero (2021) retoma la noción de “uberización del trabajo” para dar cuenta de un proceso que forja un nuevo modelo económico colaborativo haciendo uso de la tecnología digital que promueve, a su vez, un discurso que suplanta a los sujetos trabajadores, para pasar a ser “jefes de sí mismos” (Marrero, 2021:1). Para el investigador, este proceso de uberización del trabajo no es más que un proceso donde los trabajadores son perjudicados ya que se les quita una gama de derechos, garantías y protecciones laborales que anteriormente les pertenecía por su concepción de trabajadores (Marrero, 2021). Ya en este momento, reflexiona acerca del rol de los algoritmos digitales en este proceso de economía digital y del papel de las plataformas digitales en la extracción y uso de datos, retomando las postulaciones de Srnicek (2021). Estos primeros resultados demuestran la complejidad en varias dimensiones que plantea el trabajo en plataformas, tanto en la normativa legal como en nuevas formas de control a partir de la gestión algorítmica.

Posteriormente, en el año 2023 publica el libro “EmprendedoresYa: Capitalismo de plataformas en Uruguay”. En este libro elaborado por Marrero y otros investigadores, ahondan en el proceso de trabajo de los cadetes, abordando cuestiones relacionadas al control algorítmico, así como profundizando en conocer el perfil sociodemográfico de quienes se encuentran trabajando en estas plataformas de reparto y bajo qué condiciones. En este texto se destacan datos muy interesantes para la presente investigación, puesto que evidencia que el 78% de los trabajadores de reparto solo trabaja en PedidosYa (Marrero et. al, 2023). Esto confirma la predominancia de la empresa en el mercado de las plataformas en nuestro país. Respecto a los mecanismos de control que se despliegan en el proceso de trabajo de los cadetes, he aquí una cuestión trascendental que su trabajo se encuentra mediado por la aplicación. En ese sentido, es la misma aplicación que, a partir del

control algorítmico del proceso de trabajo, se despliegan “sistemas de clasificación de los repartidores en función de su rendimiento basados en la recolección y procesamiento automático de información” (Marrero et al. 2023:75) tales como porcentaje de aceptación de pedidos, el promedio de pedidos por hora, entre otros indicadores de desempeño. Para el caso de PedidosYa, éste clasifica a sus repartidores en un ranking de cinco niveles, siendo el nivel 1 el superior (Marrero et al., 2023). Otro hecho relevante que surge es el contacto de los cadetes con los trabajadores de soporte de PedidosYa, que son trabajadores de la oficina, parte del equipo operativo. En este vínculo con ellos, los cadetes mencionan que el rol de este sector operativo consiste en “monitorear, controlar y seguir el flujo de los pedidos y el cumplimiento de la tarea de entrega” (Marrero et al, 2023:81). Los trabajadores del sector operativo no cuentan con capacidad de intervenir en el proceso de trabajo de los cadetes, ya que su tarea también se encuentra mediada por la automatización, y si pueden pausar a un repartidor en caso de causa justificada (Marrero et al, 2023). Estos primeros trabajos permiten comenzar a obtener un entendimiento mayor de cómo funciona el trabajo en las plataformas digitales, particularmente en PedidosYa, desde su complejidad y diversidad de actores que intervienen en la concreción del servicio de la empresa. Asimismo, plantea una mirada crítica acerca de la organización del trabajo y el proceso de trabajo de estas, poniendo foco en el control algorítmico.

Por su parte, el proyecto de investigación de Menéndez (2014), si bien se centró en el caso de los trabajadores de una empresa del sector forestal celulósico en Uruguay, un sector que dista en características y contenido de PedidosYa, sí contribuyó a abordar la dinámica control-resistencia en los procesos de trabajo bajo una nueva lupa. Por tanto, esta investigación cuenta con similitudes en cuanto a la aproximación a las dinámicas de resistencia de los trabajadores, puesto que da un giro al pensamiento de las resistencias únicamente bajo la forma de acción colectiva u organización sindical. Tal como menciona Menéndez (2014) dadas las condiciones del trabajo forestal, muchas veces se dificulta la acción colectiva, lo que no quiere decir que los trabajadores forestales no adopten estrategias de resistencia, sino que da cuenta de los “canales por los cuales se expresan las tensiones consustanciales al trabajo” (Menéndez, 2014:2). La investigadora utiliza los postulados de la LPT para investigar el caso del sector forestal, en consecuencia, el resultado fue de utilidad para comprender a cabalidad la propuesta metodológica y teórica de la teoría mencionada. Por su parte, Cutro (2024) analiza las tensiones entre consentimiento y resistencia en el trabajo de reparto de PedidosYa. En esta investigación se da cuenta de las formas de control algorítmico, como el ranking, que la plataforma ajusta constantemente para responder a las necesidades del servicio, imponiendo la autogestión por parte de los y las

repartidores y relegando el bienestar de los mismos (Cutro, 2024). Frente a este escenario, las y los repartidores han desarrollado estrategias de resistencia, como la gestión colectiva de turnos de trabajo, para distribuir más equitativamente los pedidos, o estrategias más individuales como el autoclicker, para mejorar su ranking (Cutro, 2024). En este sentido, la autora señala que si bien los y las trabajadoras buscan forma para adaptarse y superar las condiciones propias de la plataforma, culminan generando una autoexplotación en la que los propios trabajadores internalizan las lógicas de eficiencia y reproducen su propia explotación (Cutro, 2024). Este trabajo ha sido sustancial para comprender a cabalidad la organización del trabajo de los repartidores de PedidosYa, evidenciando las características del trabajo en plataformas (flexibilización, ausencia de regulación). Más aún, pone el foco en el conflicto que se produce, abordando los sistemas de ranking, las estrategias de resistencias individuales y colectivas, y el consentimiento.

Se debe agregar que el reciente proyecto realizado por Pucci, Cutro y Menéndez (2025) acerca de la acción colectiva en PedidosYa fue de gran aporte para comprender la acción colectiva y la movilización de los y las trabajadoras en el marco de las plataformas digitales en nuestro país, abordando especialmente, la creación del sindicato de la Unión de Trabajadores de PedidosYa (UTP). En dicha investigación, se arrojan resultados pertinentes para reflexionar acerca de cómo las empresas de plataformas fomentan dinámicas que refuerzan el aislamiento de los trabajadores y la creación de vínculos de solidaridad (Pucci et al. 2025). Esto es sustancial para pensar cómo esas dinámicas se expresan en el proceso de trabajo de PedidosYa mediante mecanismos de control subjetivo y por la modalidad de trabajo en sí mismo. Por su parte, este estudio da un giro en cuanto a los trabajadores de plataformas que se focaliza, no en los repartidores, sino en “los trabajadores del sector operativo y de soporte de la plataforma PedidosYa” ((Pucci et al. 2025), lo que contribuye específicamente a esta investigación en cuanto a la población que refiere. En ese sentido, colaboró en la comprensión de la organización del trabajo de PedidosYa, evidenciando las tensiones existentes respecto a la “profundización de la segmentación laboral” (Pucci et al. 2025) la cultura empresarial que fomenta y qué contradicciones internas atrapa. Asimismo, presenta los distintos mecanismos de control que aplican referidos al control algorítmico, la automatización, el uso de métricas y el desplazamiento del control hacia los trabajadores (Pucci et al. 2025). Respecto a la respuesta de los y las trabajadores, atienden la experiencia del sindicato UTP, como fue su creación, los desafíos que se presentaron debido a la modalidad de teletrabajo, la estructura de la empresa y la “coexistencia entre trabajo dependiente local y el tercerizado y regionalizado en una misma área de trabajo” (Pucci et al. 2025).

A nivel internacional, Kohler (2020) ha indagado sobre la economía digital, aludiendo al concepto de “economía de plataformas”, que define como el conjunto de “plataformas digitales que coordinan la demanda de servicios específicos con proveedores de servicios individuales utilizando algoritmos digitales” (Kohler, 2020:23). En sí mismo, el auge de las economías de plataformas significó un suceso importante, que marcó “una forma nueva y específica de organización del trabajo capitalista en varias dimensiones” (Kohler, 2020:24). A su vez, se centró en conocer las estrategias de acción que toman los y las trabajadores de plataformas, que también se presenta como un desafío para los sindicatos. Sobre todo, menciona que se trata de “experiencias alentadoras de luchas auto-organizadas de los trabajadores e iniciativas sindicales para apoyarles” (Kohler, 2020:27), que son cada vez más crecientes. Entre ellas, el establecimiento de páginas web para trabajadores, que funcionan a modo de asesoramiento legal, como de red de contacto. Asimismo, los y las trabajadoras hacen uso de vías como WhatsApp, o redes sociales para comunicarse, coordinar otro tipo de acciones como huelgas o paros (Kohler, 2020:29). El autor señala que en algunos países han surgido cooperativas de trabajo de plataformas, es decir, plataformas dirigidas por y para trabajadores (Kohler, 2020:29).

En una línea similar, Abdelnour y Bernard (2020) en una investigación sobre las resistencias colectivas frente a este nuevo capitalismo de plataformas, plantean algunas cuestiones referidas a los motivos para desarrollar acciones colectivas en los y las trabajadoras de plataformas, señalando que quienes son más propensos a organizarse son quienes trabajan de forma exclusiva y no, necesariamente, quienes lo conciben como un ingreso extra (Abdelnour & Bernard, 2020:88). Más aún, al igual que otros autores, han identificado el uso de redes sociales para la comunicación regular con los otros (Abdelnour & Bernard, 2020). En cuanto a la relación con los sindicatos, las investigadoras afirman que, si bien existen tensiones, los sindicatos han tenido un rol activo en la defensa de los derechos de los trabajadores de plataformas (Abdelnour & Bernard, 2020:99).

### **3. Marco teórico**

#### **1. Un recorrido por el sistema capitalista hasta su forma actual: el capitalismo de plataformas**

El trabajo, entendido como proceso de transformación de la naturaleza ha sido a lo largo de la historia un pilar central para la reproducción del género humano (Marx, 1867/2022:241). La forma en que se organiza este trabajo y con ello, las relaciones de producción, configuran las

relaciones sociales y, en consecuencia, el tipo de sociedad. El capitalismo como forma específica de organización dominante que se ha instaurado tras el quiebre del feudalismo, no se ha presentado siempre igual. Por el contrario, desde su etapa industrial hasta hoy ha habido grandes cambios en el modo en que nos hemos apropiado del medio y de las herramientas utilizadas. Estas transformaciones responden a la propia necesidad del sistema de revolucionarse constantemente en búsqueda de reproducirse y maximizar la acumulación de capital, hasta alcanzar la forma actual basada en la plataformización.

A partir de la crisis de 2008, se produjo un proceso de reestructuración productiva que generó nuevas formas de organización del trabajo, basadas en lógicas de producción y de relacionarse más flexibles, potenciadas por el desarrollo tecnológico acelerado. El cambio tecnológico y el conocimiento científico han sido fundamentales para el desarrollo del capitalismo, en la medida en que le permitieron “rejuvenecerse” e incrementar su productividad (Castells, 2000:49). Este proceso de reestructuración productiva responde, sin embargo, a una dinámica más amplia que comenzó tras la gran “crisis del capitalismo” de la década de los 70. Esta década marcó un punto de inflexión en el devenir del trabajo, puesto que significó el pasaje de un modelo de producción taylorista-fordista, caracterizado por una producción en masa y rígida, hacia un nuevo modelo de producción que tiene como epicentro la flexibilidad. Este factor, conjugado al desarrollo tecnológico, dio lugar al “capitalismo de plataformas” como una nueva forma de acumulación del capital, en el que los negocios “se sustentan fuertemente en la tecnología de la información, así como de los datos e internet para desarrollarse” (Srnicsek, 2018:12) y en donde las plataformas digitales se convirtieron en el modelo de negocio dominante (Srnicsek, 2018:83).

Srnicsek (2018) define a las plataformas digitales como “infraestructuras digitales que permiten la interacción entre dos o más grupos” (Srnicsek, 2018:45). Dentro de este universo, las clasifica en cinco grupos. En primer lugar, las *plataformas publicitarias*, que se enfocan en extraer los datos de los usuarios para analizarlos y posteriormente vender los espacios publicitarios —como es el caso de Google y Facebook. En segundo lugar, identifica a las *plataformas de la nube*, que son las propietarias de la infraestructura digital que ofrecen a otros negocios, en este caso identifica a Amazon o Salesforce (Srnicsek, 2018:50). En tercer lugar, se encuentran las *plataformas industriales*, como Siemens, que producen la infraestructura que adquieren la industria manufacturera para transformarla hacia procesos digitales. Por otra parte, las *plataformas de productos*, como Spotify, adquieren un bien tradicional, lo transforman en un servicio y lo venden a partir de suscripciones. Finalmente, las *plataformas austeras* se caracterizan por ser

intermediarias entre clientes, usuarios y trabajadores. Tienen la particularidad de ser “dueñas” de la plataforma y los datos que recaba, pero no presentan ningún activo, puesto que los “activos” no les son propios (Srnicek, 2018:72).

En esta última categoría es donde podemos ubicar a PedidosYa, al menos en su primera etapa como empresa, posteriormente comenzó a diversificar su negocio. Inicialmente, funcionaba como una plataforma austera de *delivery*: su único activo era el desarrollo de la aplicación, mientras que los restaurantes y repartidores operaban de forma externa. Por lo tanto, su rol era de intermediaria entre los consumidores y los restaurantes.

## **2. La lupa en el conflicto: los aportes de la *Labour Process Theory*.**

La Teoría del Proceso de Trabajo (en adelante, LPT) es una corriente teórica y herramienta metodológica desarrollada en el siglo XX que coloca el conflicto capital-trabajo en el centro del análisis. Con un fuerte anclaje en la tradición marxista, se enfoca en estudiar las dinámicas de trabajo en el seno del proceso de trabajo, específicamente, en los espacios de trabajo, como las fábricas, así como también las transformaciones industriales de la época. Si bien su foco original dista del escenario actual, los postulados y hallazgos resultan útiles para pensar las dinámicas de trabajo en este contexto de plataformización. En palabras de Gandini (2018), la LPT “proporciona un marco de referencia para abordar cuestiones vinculadas a la gerencialización y organización del trabajo realizado por plataformas digitales” (Gandini, 2018:2)

En primer lugar, la idea de proceso de trabajo o proceso productivo se presenta inicialmente en la sección tercera del tomo 1 de “El Capital” de Marx (1867/2022). Allí el autor distingue el proceso de trabajo y el proceso de valorización. Si bien no formula una conceptualización acabada del proceso productivo como tal, sí nombra algunos “momentos simples” que lo constituyen: el trabajo mismo, su objeto y sus medios (Marx, 1867/2022:243). En consecuencia, se representa al proceso de trabajo, en palabras de Marx, como “la actividad racional encaminada a la producción de valores de uso” (Marx, 1867/2022:249). Este proceso productivo se presenta como un medio para el proceso de valorización, es decir, para la creación no solo de valores de uso, sino de valor y, en consecuencia, de plusvalía (Marx, 1867/2022:253).

A partir de la década del 70, diversos autores retomaron estos planteamientos y los han desarrollado en su más amplia diversidad. Entre ellos, se destaca Braverman (1974), quien dió origen a esta corriente teórica, analiza los efectos degradantes de la tecnología sobre el trabajo. Por su parte, el foco en el control y las resistencias por parte de Edwards (1986), o la noción del

“juego de arreglárselas” de Burawoy (1979) como elemento por el cual se gesta el consentimiento en el lugar de trabajo. Todos estos desarrollos han contribuido al forjamiento de una teoría específica de tradición marxista (o materialista, como se ha debatido), que actualmente conocemos como la *Labour Process Theory* y que, como se mencionó anteriormente, ofrece herramientas analíticas críticas robustas para analizar las formas actuales de organización, control y conflicto en el mundo del trabajo en el contexto de plataformización, en el que los espacios de trabajo se encuentran desdibujados, en el que el control se expresa en el uso de algoritmos y en donde las resistencias adoptan nuevas formas.

Las bases de la LPT surgen con la obra de Braverman (1974) titulada *Trabajo y capital monopolista*, en donde retoma esta noción de proceso de trabajo para dar cuenta de cómo la tecnología y la organización científica del trabajo (especialmente el modelo taylorista) produce una degradación del trabajador. Este efecto se debe a la minuciosa división de las tareas, que reduce la capacidad creativa y de transformación (el trabajo mismo) del trabajador en pequeñas tareas rutinarias y mecánicas. Este proceso, según el autor, es controlado por el empresario y tiene como resultado la subordinación del proceso de trabajo a la lógica de acumulación capitalista centrada en transformar la fuerza de trabajo en trabajo efectivamente realizado (Braverman, 1974). El aporte sustancial de este autor se encuentra en rescatar al proceso de trabajo del olvido, resulta de una lectura profunda y acabada de Marx, centrada en el proceso de trabajo, de esclarecer el mismo y demostrar su utilidad. En ese sentido, señala que el proceso de trabajo bajo el sistema capitalista se convirtió en un proceso que tiene como única finalidad la “expansión de capital” (Braverman, 1974:70). Para cumplir este fin, es que se despliegan mecanismos de control, aunque P. K Edwards (1968) aclara que “el control de la mano de obra no es el objetivo principal de la empresa: las empresas capitalistas están para lograr beneficios” (Edwards, 1986:12). El investigador determina que existen dos tipos de control, por un lado, el “control general” que define como la adaptación de los y las trabajadores a los objetivos de la empresa, mientras que el “control detallado” refiere a las tareas específicas a realizar, ejemplificando como la velocidad de las cadenas de producción (Edwards, 1986:13), para el caso de PedidosYa podrían ejemplificarse en el tiempo medio de operación (TMO), que es el indicador de tiempo de respuesta a los chats.

Edwards (1986), que se ocupa de las relaciones laborales en el proceso de trabajo, parte de la base de que existe un “antagonismo estructurado” en “todas las organizaciones en las que la fuerza de trabajo de los trabajadores se materializa en la creación de plusvalía que pasa a manos

de otro grupo” (Edwards, 1986:16) es por ello que existe conflicto, porque se produce una disputa en torno a la manera en que se genera y se distribuye la plusvalía (Edwards, 1986). En contraposición al control, surgen las resistencias por parte de las y los trabajadores, como parte de este antagonismo estructurado. Edwards (1986) menciona que “los trabajadores no se aferran ciegamente al pasado, sino que respondieron al cambio de circunstancias, y con ello ayudaron a configurar la forma en que se manejó el proceso de trabajo” (Edwards, 1986:139) para dar cuenta de cómo los trabajadores han respondido al control en el proceso de trabajo y han “ejercido influencia” sobre el mismo, reivindicando la capacidad de acción tanto individual como colectiva de los y las trabajadoras.

Al abordar la cuestión del control y la resistencia, aparece la figura de Burawoy (1979) en la que se plantea, cómo los y las trabajadoras cooperan en su propia explotación. Para ello, elaboró la noción de consentimiento, para trascender la explicación de la simple coacción y explicar que, en realidad, la coacción y el consentimiento se unen en el proceso de trabajo para alcanzar la búsqueda de beneficio para los capitalistas. Para ello, el investigador parte de la metáfora del “juego” para demostrar la manera en que los trabajadores desarrollan las actividades y las reacciones en el centro de trabajo para alcanzar las metas y los bonos por los mismos. A su vez, menciona el “juego de arreglárselas” como la manipulación de las reglas del juego para el logro de las metas de la forma más sencilla, o en el menor tiempo posible (Burawoy, 1979:76). Los juegos, menciona el autor, son una necesidad propia del conflicto. El autor afirma que “el consentimiento se basa en el juego y se crea a través de él” (Burawoy, 1979:108) en la medida en que los trabajadores internalizan las reglas y las desarrollan en el juego para su propio bien. Es por tanto, que el consentimiento se gesta a través del juego de arreglárselas. En consecuencia, no se requiere necesariamente del control coercitivo para asegurar la maximización de las ganancias, sino que los trabajadores colaboran en su propia explotación, es por ello que se habla del consentimiento. En suma, al igual que Edwards (1986), Burawoy (1979) reivindica la subjetividad de los trabajadores a través del “juego de arreglárselas”, como elemento fundamental del proceso de trabajo. Esta afirmación se alinea a lo que Marx (1867) se refería con el proceso de trabajo como un proceso de transformación del objeto y del sujeto en sí.

En síntesis, este breve recorrido por la LPT denota la contundencia analítica de la misma para pensar el contexto actual de plataformización y, en específico, el conflicto en PedidosYa en donde se producen dinámicas de control concretas y novedosas, en término de Edwards (1986), puesto que la tecnología ha permitido la gestión algorítmica, la automatización e incluso aplicar



diversas evaluaciones de desempeño. Asimismo, se produce un “juego de arreglárselas” concreto, donde se podrá observar la manera en que los y las trabajadoras colaboran en su explotación superando los objetivos establecidos y manteniendo una actitud de “ponerse la camiseta” como se conoce popularmente. Por último, la creación de un sindicato de trabajadores -UTP- pone de manifiesto la capacidad de acción colectiva, aunque también cobra especial relevancia centrarse en las resistencias individuales en el seno del proceso productivo.

#### **4. Objetivos de investigación**

##### **Objetivos generales y específicos**

- **Objetivo general:** Comprender el conflicto en PedidosYa en Uruguay desde una perspectiva de la Teoría del Proceso de Trabajo.
- **Objetivos específicos:**
  - Reconstruir el proceso de trabajo de PedidosYa.
  - Identificar los mecanismos de control y de resistencia que se desarrollan en el proceso de trabajo.
  - Identificar los puntos de cooperación que gestan el consentimiento.

#### **5. Marco metodológico**

La estrategia metodológica que se utilizó en la presente investigación es de carácter cualitativo, dado que se trata de un enfoque que nos permite alcanzar nuestros objetivos planteados de una forma más adecuada, que es acercándonos a los significados que atribuyen los sujetos a través de sus experiencias vividas. En ese sentido, comprender las experiencias, poniendo al sujeto en el centro, es fundamental para reconstruir el proceso de trabajo en PedidosYa.

Para robustecer el análisis, se apeló a la complementariedad de técnicas cualitativas. En primer lugar, se realizaron entrevistas semi estructuradas a trabajadores y ex trabajadores de PedidosYa, que han trabajado en las diversas áreas de las oficinas, centrándonos en sus relatos (lenguaje y significados) que constituyen la realidad social y laboral del caso. En segundo lugar, se empleó la técnica de análisis de discurso, con una mirada crítica sobre los discursos, para dar cuenta de las narrativas que construye PedidosYa en torno a la cultura empresarial y cómo esta se transmite hacia los trabajadores para fomentar determinados valores y moldear

sus subjetividades. Para ello, se analizó el *Coolbook* de PedidosYa donde se inscriben sus valores y todo lo referido a la cultura de PedidosYa. Respecto a esta última técnica, conviene explicitar qué se entiende al discurso como una práctica social (Fairclough, 2015, citado en Alassiri, 2024) en el que, a través del mismo, se transmite un mensaje que moldea a los otros, consecuente con el principio de que “la sociedad y la cultura se construyen mediante el discurso” (Fairclough y Wodak, 1997, citado en Alassiri, 2024:03), para este caso, se reduce a un ámbito empresarial en el que construye la *Cooltura PeYa*. Es desde esta perspectiva que se abordará el *Coolbook* de PedidosYa, como un discurso portador de un significado sobre el prototipo deseable de trabajador de la empresa, que adopte ciertas actitudes, valores y conductas. Cabe señalar que, se limitará la técnica a comprender este discurso como parte del mecanismo de control y abordar críticamente la cultura empresarial, con una perspectiva crítica, sin adentrarse profundamente en la aplicación de la técnica en sí ya que excede los objetivos de esta investigación y seguiría complejizando un análisis ya complejo de por sí. Lo cual no exenta la posibilidad de profundizar el uso de la técnica de manera profunda como futura línea de investigación.

Los resultados obtenidos se presentarán en el apartado de análisis, que se estructura de modo que correspondan con los objetivos de la presente investigación. De esa manera, en primera instancia se presenta la empresa PedidosYa, ahondando sobre el servicio que brinda, el impacto de la plataforma a nivel cuantitativo y su historia. En segundo lugar, se describe el proceso de trabajo en PedidosYa, reconstruido a partir de las siguientes categorías: modalidad de trabajo, organización y división de tareas descentralizadas, herramientas utilizadas, división técnica del trabajo, algoritmización del trabajo y deslocalización operativa. Posteriormente, se nombran los mecanismos de control identificados, agrupados en cuatro categorías que son: supervisión y control algorítmico (métricas), evaluación de rendimiento (performance), el sistema de bonificaciones y la subjetivación a través del *Coolbook*. Sucesivamente, se exponen los mecanismos de resistencia identificados que, con fines analíticos, se clasificaron en dos grandes grupos; por un lado, las estrategias individuales, compuestas por el hackeo de las métricas y sistema de bonificaciones y la resistencia simbólica individual, y por otra parte, las estrategias colectivas, donde se incluye la resistencia simbólica colectiva, la creación de redes internas de solidaridad y la sindicalización. Por último, se explicitan los puntos de cooperación en donde se gesta el consentimiento a partir de los siguientes códigos: identificación con la empresa, control autoimpuesto, aceptación, adaptación y resignación, y participación en la cultura organizacional.

## 6. Análisis

### 6.1 De un chivito a una plataforma regional: presentación de PedidosYa.

La idea de PedidosYa se originó a partir de un trabajo académico de la universidad ORT en el que tres estudiantes, observando que el servicio de delivery de su restaurante favorito tenía deficiencias (p. ej., las dificultades en la comunicación, errores en el pedido), observaron la necesidad de generar una plataforma que nucleee y amplíe. Uno de los creadores, Alvaro García, narra *"con Ariel nos encantaba un local de chivito que había en Montevideo y que te permitía armarlo a partir de muchas opciones y gustos, pero que si pedías por teléfono siempre se equivocaban: pedías el lomo entero y te lo traían cortado; lo pedías sin tomate pero se olvidaban de sacarlo. Además, el teléfono de la chivitería siempre estaba ocupado y era imposible comunicarse"* (El Cronista, 2021). Es así que en 2009 se creó PedidosYa. Inicialmente, la empresa surge como una plataforma de reparto, en la que se brinda el servicio de delivery y con apoyo estatal, de la mano de financiamiento de la ANII y el Ministerio de Industria y Energía. Actualmente, la empresa conecta a más de 19,2 millones de usuarios en quince países, con más de 458 mil repartidores en toda la región, con más de 156 mil comercios en la app (PedidosYa, 2025).

Posteriormente, cuando fue adquirida por Delivery Hero en el año 2014, la empresa fue ampliando su alcance e incorporó otros servicios para consumidores como sus propios *markets* (supermercados), *Quick Commerce* (envíos de bienes de consumo) y *PedidosYa Plus* (programa de suscripción que ofrece beneficios a los usuarios). Anteriormente, hasta el año 2024, contaba con el servicio de *kitchens* (cocinas), en las que la empresa proporcionaba el espacio de cocina para la elaboración de viandas de comidas. Asimismo, los servicios actuales para los negocios son: *Media Solutions* (servicio de publicidad para que promocionen sus productos en la App), *PedidosYa Ads* (herramienta publicitaria para los restaurantes que operan en la App), así como, para algunos países, el servicio de *Fintech*, en el que brindan créditos a los comercios. Por último, también tiene el producto *Business*, para que otras empresas que quieran brindar beneficios a sus empleados utilicen este plan.

Según datos de Pedidos Ya (2025), para el año 2024, la empresa superó los USD 900 millones en ventas, presentando un aumento de casi un 17% de crecimiento en montos transaccionados en la App respecto al año anterior, superando así, más de USD 3,7 mil millones en montos transaccionados en la app (GMV) durante 2024.

Estos datos dan cuenta del rol de PedidosYa y como se ha reestructurado a lo largo de los años, implicando así, todo un movimiento en su estructura. Según datos de PedidosYa, para el año 2021 tenía aproximadamente 4500 empleados en toda la región de América Latina, específicamente en los países hispanos: Uruguay, Argentina, Paraguay, Bolivia, Chile, Perú, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Venezuela y República Dominicana. PedidosYa construye una identidad corporativa propia, en la que promueve una cultura empresarial en la que se destacan determinados valores como la innovación, el trabajo en equipo, la inmediatez y la colaboración. Estos valores que conforman la “Cooltura PeYa” —así es como lo denominan— son el eje vertebral de una identidad empresarial presente en todo su despliegue territorial y operativo.

## **6.2 El Proceso de Trabajo en PedidosYa: cambio constante e incertidumbre laboral**

Como hemos mencionado anteriormente, PedidosYa en su servicio de delivery no solo se enfocó en ser un intermediario, es decir, en producir la aplicación y conectar a consumidores y negocios, sino que también generó toda una red mayor que conforma al servicio en sí. Reconstruir la estructura de la empresa con los sectores que la integran y los roles y jerarquías, representó una ardua tarea debido a que la “división técnica del trabajo” propia del proceso del trabajo varía constantemente debido la propia forma que adopta la empresa de innovación y reestructuración constante.

Hasta el año 2024, según PedidosYa, existen cinco grandes equipos: Equipo People, Equipo Operaciones (el equipo de ventas, el de Customer Care, el equipo de Logística, Business Development y el equipo de Regional Business), Equipo Marketing, Equipo Finanzas, Equipo TI y Producto. De estos sectores, se desglosan diversas áreas que inciden en el proceso de trabajo. A través de las entrevistas, se logran identificar las siguientes que, cabe señalar, no necesariamente aún se encuentran operando.

- Customer Experience: Atención al usuario
- Partner Service: Atención al negocio.
- Legales: intermediario entre las denuncias que hacen los usuarios y los abogados que hacen llegar esas denuncias.
- Quality check: Control de información que subían los agentes comerciales a nivel regional.
- Editores: editaban las fotos de los comercios.

- Sales: Gestionar los contratos de los locales. Todo lo relacionado al cambio de razón social, con cambio de dueño, de tarjeta, cambiar el método de pago, todas esas cosas lo hacíamos nosotros a través de un contrato (tarea administrativa) (Entrevista 3)
- Despatch: atención a los riders
- Shopper support: atención al cliente de los supermercados de PedidosYa.
- Marketing
- Finanzas
- Fraude
- Pickup: gestionaban todo lo que era la página del marketing, eran todos los que cargaban las fotos, los menús. Estaba todo eso que también era una tarea más administrativa.
- Customer Account (atención a empresas): Brindar servicios a empresas. *“Nosotros atendemos a clientes corporativos, que eran clientes que trabajan en una empresa que contrataba a PedidosYa y este le ofrecía bonos y cupones” (entrevista 1).*
- Quality (calidad): Evaluación de calidad de la atención y encargados de la capacitación.
- Recursos Humanos
- Automatización: “Yo tenía que instalar remotamente una aplicación en una computadora, o el dispositivo que le llevaban al local, no sé a Costa Rica, Centroamérica o a cualquier parte del país también. Yo lo configuraba remotamente para que ellos le pudieran funcionar” (entrevista 4).
- **Back Office:** plataforma que organiza el trabajo a través de algoritmos. “Es la que se encargaba de toda la parte de una aplicación, que lo utilizábamos, que era back office que no es de PedidosYa, en realidad, porque conozco varias empresas que la usan pero como que había gente que se encargaba de esa parte” (Entrevista 3).
- **Repartos Ya:** empresa independiente de PedidosYa que se encarga de la gestión de los riders.

Como se observa, la empresa se conforma con una amplia red de sectores y áreas especializadas en determinadas tareas, o según el producto, el actor que atiende (comercios, usuarios, repartidores). Si bien se nombran cierta cantidad de áreas, reiteramos que no todas se encontraban en funcionamiento, sino que muchas eran originadas por un tiempo determinado, se disolvían y se generaban otras áreas. Referido a esta dinámica tan cambiante, una de las entrevistadas menciona *“era normal, digamos, porque era una empresa que tenía, o al menos se jactaba de estar en movimiento siempre, lo que suponía que estaba en cambio constante no sólo de procesos de gestión, sino también de reestructuras de equipo, entonces se quitaban algunos equipos, de la nada a veces y se creaban otros. Algunos se mantenían así constantemente”* (entrevista 2). Como se observa, el cambio constante es parte de la dinámica empresarial, que responde a los pilares que rigen en la empresa referidos a la innovación y al cambio constante, pero que presenta, como contraparte, escenarios de incertidumbre para los trabajadores. Al interrogar acerca de esta característica de PedidosYa, algunas hicieron alusión a otro trasfondo: las tercerizaciones, como explicación a los cambios constantes: *“todos estos sectores, que yo te estoy diciendo me fueron cambiando en realidad porque se fue tercerizando y entonces ta, como que nos iban corriendo de un sector a otro, no era que ascendían ni nada, o sea, el primer sector que era partner, pasó todo una empresa tercerizada, después el segundo también”* (entrevista 3).

En cuanto a la división de roles, PedidosYa define a los *“Agents”*, que son la gran masa de trabajadores del sector operativo, que fue el principal sector desvinculado. Ellos se encargan de la atención y el soporte a los consumidores, negocios y *riders* en diversos nodos del proceso de trabajo de PedidosYa. En este equipo, también pueden existir los *“Learning Agent”*, que son trabajadores que, además de sus tareas de agente, cumplen el rol de soporte al resto de los agentes.

En el escalafón superior se encuentran los *“Team Leader”* que se desempeñan como supervisores de los agentes. Su trabajo consiste en *“organizar las tareas, de ver que todo esté cubierto. Esa era una parte bastante operativa, estar como controlando los chats y cómo le contestaban a fulano, o sea, si está todo bien. Si pasa un problema el agente me tenía que preguntar a mí, yo tenía que ayudarlo”* (entrevista 5). No obstante, juegan un rol esencial en la empresa, ya que son los que *“personifican”* los intereses de la empresa, es decir, son la cara visible hacia el resto de los trabajadores. Asimismo, son los principales transmisores de la *“Cooltura PeYa”*, así se señala en una de las entrevistas *“en un momento se creó eso [coolbook] y claro, mi rol tenía, una de sus tareas era como bajar esa línea de de cumplimiento sobre esa cultura”* (entrevista 5). Si bien cuentan con mayor autonomía para organizar las operativas y los tiempos, también se ven sujetos a velar por el cumplimiento de los

objetivos y el control de las métricas. Incluso, como menciona uno de los entrevistados que ocupaba ese puesto, al inicio ellos eran quienes verificaban y decidían qué bonificación le correspondía a cada agente: *“la productividad que era el conteo de todas las tareas que hacías, generaba un valor que todo más o menos como iba todo para un Excel y el Excel te tiraba”*. En su momento era un Excel, después ya era una herramienta aparte que tiraba tu métrica de productividad. Y ta, el agente tenía esas métricas para ir al bono” (Entrevista 5).

Por último, se encuentra el *“Team Manager”* que cumple funciones análogas a las del anterior, pero a la vez supervisa a los mismos. Profundizando en las tareas de cada rol, uno de los entrevistados señala *“estaba el team leader, que se encargaba como de la operativa y cosas como de las gestiones y arriba del team leader estaba el manager. Ese era el jefe, que se encargaba de sí, un poco de la operativa, pero más del negocio, como que era la persona que negociaba con los países. Ese era el rol, a las reuniones de los mercados iba el manager”* (entrevista 5).

Esta estructuración no sucedió siempre de la misma manera, por el contrario, PedidosYa a partir de la adquisición de la multinacional se vio sometida a un proceso profundo de reestructuración y “profesionalización” según se nombra en las entrevistas. Esto produjo efectos en diversas dimensiones, desde la conformación de las áreas y los roles, hasta los procedimientos y procesos de automatización. Tal como se nombra en una de las entrevistas *“con esto de que [adquirió Delivery Hero] quedó más profesional, ellos empezaron a traer gente de otras empresas, ponéle eh yo tuve jefes que hacían cinco o seis años que estaban en otra empresa grande [...] mi sector empezó a crecer, yo ahí ya que, se creó un puesto entre la gente y el supervisor que se llamaba SME, es una sigla en inglés. Era un rol intermedio, porque en esa época no se llamaba todavía “team leader”* (entrevista 5). A su vez, los puestos si bien aparentan no encontrarse tan subsumidos a la dinámica cambiante de las áreas, en algunos casos también se expresa esta cuestión, así lo señala una de las entrevistadas: *“me surgió la oportunidad de ser learning agent, un puesto que se inventó, como muchos de los puestos que se inventaban y después desaparecen”* (Entrevista 1).

La modalidad de trabajo por excelencia era el teletrabajo. Principalmente para el sector de Operaciones, que conforma la mayoría de las áreas que nombramos anteriormente. Esta modalidad de trabajo se implementó masivamente a partir de la pandemia, exceptuando para los cargos de mayor jerarquía, quienes tenían contratos híbridos, por lo que podían trabajar de forma presencial o virtual.

En cuanto al trabajo al interior de cada equipo, estos se organizaban a través de *meet*, que estaban abiertos y quienes tenían dudas, ingresaban a los mismos. Por tanto, durante mucho tiempo los trabajadores de PedidosYa no conocieron ni a sus compañeros, ni superiores, ni las instalaciones. Uno de los entrevistados detalla *“no teníamos contacto con nuestros compañeros, inclusive yo recuerdo que el único contacto que tuve por un tiempo largo, fue el tema de ir a firmar el contrato, las computadoras para poder trabajar y bueno, por un tiempo largo no fuimos a la empresa. Inclusive recién a la empresa llegamos a ir en 2021 y no podíamos ir todos tampoco, íbamos como una parte, un equipo específico, iba a trabajar a la empresa y bueno, al otro día iba a otro y no podíamos tener un contacto permanente con las propias personas que trabajamos. Yo recién a fines de 2020, principios 2021 que conocí a alguien personalmente de PedidosYa, por decirlo de alguna manera, después todo el contacto era virtual”* (Entrevista 4).

Las tareas correspondientes a cada área varían según cada una, no obstante, en la mayoría de ellas existe una organización y división de tareas específicas. La asignación de las mismas dependiendo del área era automática o impartida por el superior. Para las áreas de atención (*customer service, partner service, customer account, despatch*) la asignación de tareas se veía determinada por la automatización, ya que las tareas se iban asignando aleatoriamente para quienes estuvieran disponibles (el chat).

Las tareas en sí también se encontraban insertas en la dinámica de cambio constante. Al interrogar sobre la organización del trabajo, una *de las participantes menciona que “la desorganización, digamos, era la organización del trabajo”* (entrevista 2). Al profundizar en esto, menciona: *“las tareas cambiaban todo el tiempo. En realidad iban variando todos los días, si bien teníamos cosas básicas que cumplir, no sé, atender clientes, liderar equipos y demás, siempre se estaban cambiando la forma, las herramientas de trabajo, todo, o sea, era como un cambio constante y una adaptación constante”* (entrevista 2). Más aún, sucede que terminaban haciendo “multitarea” ya que iban agregando nuevas tareas a cada área en función de las necesidades de la empresa, *“siempre había algo nuevo”* (entrevista 5). Sin embargo, en esta desorganización como forma de organización del trabajo aparece un elemento sustancial para comprender esta dinámica que es el proceso de automatización. La profesionalización de la empresa se da arraigada en procesos crecientes de automatización, lo que terminaba generando una especie de “efecto dominó”, es decir, había tareas que se automatizaban, por ende, ese agente pasaba a realizar nuevas tareas, al punto de culminar en este rol de “multitarea”. Al explicar este fenómeno, el entrevistado comenta: *“aparte de mi sector, como que hacía la parte de atención al shopper, que era el que preparaba el pedido. Eh,*



*tenía así un contacto con el cadete, tenía contacto con el local, entonces como que agarraba tareas, era multitarea el sector. Eh, creaba cupones, que eso era re de atención al cliente. Entonces como que, ta, como que solucionabas algo, o se automatizaba y de pronto se te sumaba otra tarea” (entrevista 5).* Otro de los entrevistados hace alusión a esto, ejemplificando como se ha avanzado rápidamente en este proceso de automatización: *“de lo que era antes, se contactaba por teléfono con los locales para avisarles que tenían el pedido de tal persona, que a tal hora tenía que llegar y esto es lo que había pedido, a lo que es hoy, que hay una automatización muy importante en la empresa, creo que hay un crecimiento bárbaro y bueno, los números también lo han mostrado en los años que la cantidad de pedidos que se realiza por intermedio de la aplicación e inclusive la facturación de la empresa, ha crecido año año” (Entrevista 4).*

La automatización no solo afectó al trabajo de los puestos de agentes, sino también a los puestos de mayor jerarquía como los *“team leader”* que, por ejemplo, anteriormente eran quienes tomaban la decisión de si se asignaba un cupón o no a un usuario, pero luego de que se automatizó, *“la propia aplicación ya te daba el cupón”* (entrevista 5). En suma, los procesos de automatización y algoritmización del trabajo son vertebrales para la organización del trabajo y la división de tareas en PedidosYa, procesos que fueron generando impactos en los propios trabajadores independientemente del rango, y en el que sucedía una externalización de la toma de decisiones que se trasladaba del trabajador hacia la máquina.

A su vez, en cuanto a los procedimientos *“constantemente había capacitación porque siempre había algo nuevo. Literalmente todas las semanas había procesos nuevos y cosas nuevas”* (entrevista 3). No obstante, al estar esas capacitaciones ser pensadas desde áreas externas, ignoraban diversos aspectos propios de la dinámica interna, por lo que los y las trabajadoras tendían a *“rehacer”* esos manuales y flujogramas de procesos que coincidieran con la realidad. Esta situación invita a interrogar acerca del origen de los nuevos procedimientos ¿se debe al desarrollo constante de la tecnología? ¿Era para satisfacer a los clientes? ¿Disminuir los tiempos de gestión?

Para los trabajadores, acostumbrados al cambio, muchos de estos procedimientos nuevos eran difíciles de incorporar, no solo porque cambiaban todo el tiempo, sino porque muchas veces no eran claros y no se ajustaban a la realidad. Así se señala en una entrevista *“esa persona no era del sector que yo estaba, yo cuando entré a trabajar a todos los sectores que te nombre, esa persona no estaba en el sector, se encargaba de capacitar a todos el mundo. Eso hacía que también pasaba muchas veces que no conocían a fondo cómo era el proceso, como que era muy por arriba la capacitación, viste? como que ta, como que sabían pero en realidad no, no eran parte del proceso porque no*

*trabajaban en el área esa y ta, como que siempre era una dificultad también” (entrevista 3). En consecuencia, los agentes terminaban elaborando sus propios manuales: “nosotros habíamos dicho que no nos enseñaba bien, que las presentaciones estaban mal hechas, entonces nosotros fuimos e hicimos presentaciones nuevas, cambiamos todo el proceso” (entrevista 4).*

Respecto a las modalidades de contrato en PedidosYa eran variadas según puestos y áreas que integran. Las jornadas de trabajo oscilan entre las 6 y 9 horas, algunos trabajan 5 días y otros 6 días. Para la organización de las rutinas de trabajo, PedidosYa *“trataban de fomentar permanentemente que todo esté muy estructurado y sin que se saliera de la línea” (entrevista 4)*. Con esto, refiere a que disponían de herramientas para estructurar la jornada laboral, por ejemplo, *google calendar* para establecer *“a esta hora se almuerza”, “a esta hora hay que organizar el trabajo del día”, “a esta hora hay que fijar la reunión en equipo” (entrevista 4)*. En su *coolbook* (2025) mencionan que implementan el “modelo 70:20:10”, que refiere a un 70% al aprendizaje de la experiencia, un 20% aprendizaje de los otros, y un 10% de aprendizaje por cursos. Esto reafirma la estructuración incluso en el aprendizaje. Incluso, tienen diez reglas de #ModoEficiencia sobre distintas reglas/actitudes para asegurar la eficiencia.

Para gestionar a los usuarios/negocios/cadetes, utilizaban como principal canal el chat, aunque también para algunos sectores realizaban llamadas o correo electrónicos. La comunicación interna se daba a través de correo electrónico o por la plataforma *Workplace*, una plataforma de comunicación entre miembros de una misma empresa. La herramienta de *meet* para las reuniones también era muy utilizada, incluso a la interna de un área para brindar soporte mutuamente: *“estabas en una meet, así como estamos nosotros ahora y la gente se podía conectar” (entrevista 2)*. El área de *Sales* utilizaba la herramienta SAP, que es una plataforma de gestión empresarial.

Por último, otro factor clave para pensar sobre el proceso de trabajo en PedidosYa y comprender el mismo, es la deslocalización operativa. PedidosYa logró extenderse por toda la región de forma paulatina, primeramente, en el año 2011 se instaló en Chile y Argentina, al año siguiente en Paraguay. A partir de 2014, con la adquisición por parte de Delivery Hero se potencia este proceso de deslocalización ya que esta empresa operaba en más de 40 países (PedidosYa, 2025). En el año 2021 PedidosYa adquiere Glovo, una plataforma de reparto de origen español, y con ello se extiende a más países (PedidosYa, 2025). Esta extensión por parte de PedidosYa hace que al día de hoy se encuentre presente en quince países de latinoamérica y el Caribe. Esta red regional hace que el proceso de trabajo de PedidosYa sea deslocalizado y que las consecuencias de las variaciones de la empresa en un país no repercuta en la globalidad. Por ejemplo, con este despido masivo de gran

parte del equipo de Operaciones en PedidosYa no afectó al funcionamiento de la empresa ni en Uruguay, ni en otro país.

Esto se debe a que el trabajo no se diferencia por país, sino que todos conocen todo y gestionan todos los casos independientemente del lugar, “no importaba el país, no, acá se trabaja en todos los países” (entrevista 4). Si bien esto no sucedió siempre así, la creciente expansión de la empresa forjó esta red, así lo explica un entrevistado: *“en principio había arrancado así PedidosYa [cada país gestiona lo propio] pero después como creció tanto, se fue universalizando todo el trabajo. Todos hacíamos todos los países. Quizás algunos si hacen algún país específico porque tenían mayor facilidad pero en realidad todos hacemos todos los países y todos teníamos conocimiento de todos los procesos de todos los países”* (Entrevista 4). Por tanto, no se podía elegir a quien gestionar, sino que la asignación de los chats, por ejemplo, era algoritmizada: *“al cliente que compra la aplicación, todos hacen todo. El chat te caía como aleatorio, al que estaba libre”* (entrevista 5). No obstante, no existe comunicación entre los diversos sectores de los distintos países, exceptuando al *Manager* o *Leader*, que por su rol de encargado de equipo, sí tenían contacto con otras personas de otros países porque eran los jefes de mercado y solían reunirse habitualmente.

Esta deslocalización operativa tiene su contraparte, según se señala en las entrevistas, el problema de la comunicación, que se conjuga con la modalidad de trabajo remoto, es decir, son dos caras de la misma moneda. Por tanto, la ausencia de contacto con el otro, la distancia y la regionalización se combinan, puesto que, algunos equipos estaban conformados por personas de varios países. A modo de ejemplo, un participante cuenta: *“yo que entré en el 2018 y alguien que entró en el 2022 era esa diferencia de estar en casa o estar compartiendo en la oficina, o sea, yo hice realmente amigos que los llevó hasta el día de hoy, que la persona que que está yendo hoy en día no tiene tanto contacto. Capaz que no conoce a sus compañeros porque tiene gente que está en otro país. Eso pasa. Eso se que pasa, que hay sectores que tienen gente de varios lugares”* (entrevista 5).

Ahondando en la comunicación en la empresa y sus repercusiones, el entrevistado menciona que *“había un problema de comunicación muy grande de cómo tenían que ser los procesos. No había un criterio homogéneo dentro de la empresa”* (entrevista 4), en esta línea, continúa: *“Siempre PedidosYa tuvo un problema como comunicacional dentro de la interna, como que no había una misma bajada de línea en todos los sectores, eran como distintas bajadas de línea y eso terminaba afectando todo el trabajo en general porque donde fallaron juntos, terminaban fallando los otros. Y eso siempre ocurrió, el tema de la falta de comunicación siempre existió, fue general desde que yo entré a la empresa”* (entrevista 4).

Esta falta de comunicación que se señala o de criterios no homogéneos produce rispideces de distinta índole entre los trabajadores, por un lado porque afectaba sus tareas (y con ello las métricas y performance) y aparecían los enojos o frustraciones *“terminan siendo re largo un proceso que en realidad era re corto porque era re facil de hacer porque había demasiadas áreas qué tenían que... y eso siempre era una discusión en realidad porque hacía como que en realidad nosotros estemos tipo re enojados con el área X, que no sabíamos ni siquiera quiénes trabajaban ahí o no teníamos contacto con ellos y tipo como que nos enojabamos entre compañeros entendés, porque estaba esperando por tal persona que en realidad me está afectando a mí y a mi trabajo, entonces siempre estábamos en esa dinámica de estar enojado todo el día porque, literalmente, pasábamos quejándonos todo el día porque no dependía de nosotros el trabajo”* (entrevista 3).

Más aún, se presentaba una fragmentación entre los trabajadores de la empresa a nivel regional, aparecían diferencias en quienes gestionaban mejor, quienes eran más prolijos, quienes cumplían mejor los procesos. Hasta aparecían emociones de que los de tal país “se hacen los vivos” y por eso no desempeñaban su trabajo correctamente. Se reafirmaba una visión de cuáles eran los mejores países “el país que mejor trabajaba era Argentina y Chile, los dos más prolijos” (entrevista 4), entonces se produce una lógica de cierta distinción, “si andabas muy bien tocaba Argentina porque claro, era el gran cliente” (entrevista 5).

La deslocalización operativa y las tercerizaciones son dos aspectos que se encuentran de la mano, ya que una permite la otra y viceversa. Por tanto, se terminó dando una diferencia entre el servicio de los “tercerizados” o de determinado país, con los de Uruguay, quienes, en palabras de los entrevistados terminaban actuando como una especie de “salvavidas” de los errores de otros, así lo expresan: *“cerró la cuenta y tercerizar el servicio, supuestamente con un fin de mejorar la productividad o la calidad del mismo, cuando no era así porque nosotros terminábamos resolviendo los problemas de otros países, de los tercerizados que decían de otros países bien”* (entrevista 4). En esta línea, una de las entrevistadas refiere a que *“parte de nuestro trabajo, no el mío concretamente en este último tiempo, pero si el de muchos compañeros de otros sectores, era resolver problemas de gestión que hacen los tercerizados”* (entrevista 1).

Esto afectaba no solo en losa gentes que se ven sobrecargados por tener que corregir, sino también porque les afectaba en su desempeño: *“lo que sí había sí como un problema de que claro, como era un equipo nuevo, había muchos errores de parte de ellos y ponele, el tema de los tiempos, ellos*

*atendían, no sé, menos chats, entonces sus métricas son mejores que las nuestras. Entonces eso ya generaba un roce” (entrevista 5).*

A modo de resumen, el proceso de trabajo en PedidosYa se encuentra marcado por el cambio constante: de equipos, de procesos, de herramientas, que se traducen en trayectorias volátiles para los y las trabajadoras y constituyen un escenario de incertidumbre laboral. A su vez, las dinámicas propias de la organización y modalidad de trabajo: teletrabajo y deslocalización operativa, conlleva a que la comunicación y contacto entre trabajadores se vea sumamente limitado. En este marco convergen diversos elementos que, conjugado a los procesos de tercerización y automatización crecientes, impactan directamente en la organización del trabajo: trabajadores multitarea, equipos fragmentados y externalización en la toma de decisiones.

### **6.3 Métricas, performance y cooltura: el control en PedidosYa**

Los mecanismos de control que se desarrollan por parte de las empresas cumple un rol fundamental en el proceso de trabajo. Estas estrategias de control difieren de forma, pero no en cometido, puesto que su único fin es garantizar que los y las trabajadoras produzcan más y de esa manera, maximizar la generación de plusvalía. El desarrollo tecnológico ha permitido nuevas herramientas de control de tiempo puesto que la incorporación tecnológica proporcionó elementos para el monitoreo constante de la actividad. Uno de los pilares de PedidosYa es la innovación, el llegar primero, el “lo hacemos ya”. Al valorarse la inmediatez, el factor tiempo juega un rol fundamental. Para ello han desplegado una batería de herramientas para la estructuración y control del tiempo. Las métricas, según expresan los entrevistados son una variable que marca el rumbo *“las métricas era como clave, si tenías las métricas mal, o sea, chau, para afuera” (entrevista 3)*. Especialmente, para las áreas de atención vía chat: *“cuando arranque respondía chats y mails, básicamente, que es donde miden ellos la productividad” (entrevista 4)*. La atención vía chat era estrictamente medida, se debía de atender de a cuatro chats (que posteriormente fue disminuido a tres) en determinado tiempo, así lo señala la entrevistada *“si estabas mucho tiempo en un chat, más de 7 minutos, eso ya era una forma de evaluar, de qué había algo que estaba mal, el tiempo de respuesta inmediata que había que tener en 30 segundos [...] Las métricas eran clave para ellos, las métricas de chat” (entrevista 3)*. En cuanto a lo que se medía en sí, era el tiempo total de chat, el tiempo de primera respuesta, la productividad: *“se evaluaba la gestión, o sea, la cantidad de casos y luego había como una evaluación de esos casos, de algunos puntuales te evaluaban y ahí se hacía una ponderación también, porque también hay un tema de gestión, de cuánto duraba un chat y todo eso, en cuanto tiempo lo cerrabas, y ahí se hacía todo una ponderación y ta, eran cálculos, en realidad nunca me*

*quedo muy claro y bueno, ahí habían varias cosas” (entrevista 4). Aunque también se medía el tiempo improductivo y se penalizaba el mismo, así relata una de las entrevistadas “si vos te pasabas después te descontaban esos minutos, descontaban como si fuera una llegada tarde, por ejemplo” (entrevista 2). Al consultar sobre la variación de las métricas, es decir, de las maneras de medir a los agentes, el entrevistado cuenta que “capaz que lo que cambiaban, eran que se sacaba una de las métricas ponele y se sustituía por otra o eso sí, capaz que podía variar eso” (entrevista 5). Las herramientas para medir las métricas se fueron profesionalizando y también se vieron sometidas a la automatización, lo que antes lo hacía el *team leader* de forma manual, ahora el sistema mismo te lo genera automáticamente, así cuenta: “las herramientas evolucionaron. Entonces ya a lo último, el propio chat ya te tiraba el dato de cuánto habías estado con tanto, cuantos chats habías contestado, cuántos había demorado, ahí era más fácil” (entrevista 5). Al consultar sobre quienes definen los parámetros, el entrevistado cuenta que se discutía entre los *team leader* y *manager*, en conjunto con el sector de *Quality*, esto se calculaba en base a promedios, ejemplifica “si el promedio de chats en enero fue de 5 minutos Lo bajamos a 4:30. Lo discutíamos los *team leader* con el *manager* y tal vez que algún sector más, calidad también participaba en esto, porque ellos te hacían otros reportes. Pero era todo en base al promedio” (entrevista 5).*

La conciencia sobre las métricas resultaba angustiada para muchos trabajadores, *“realmente estábamos bajo mucho estrés trabajando, mucho estrés. No solamente atendiendo a cuatro personas a la vez, sino que diciendo cualquier cosa y que tenías unas métricas y unos tiempos de respuesta y demás que también a futuro con el sindicato se pudieron flexibilizar” (entrevista 1). Asimismo, porque esta estructuración del tiempo y la presencia de las métricas repercuten directamente en la organización del trabajo, la presión que sienten los trabajadores de cumplir a toda costa: “antes si vos tenías ganas de ir al baño y estabas en hora pico, te decían bueno, espera cinco o diez minutos a que se calme la cosa o a que se conectara algún otro compañero, entonces otro compañero tenía que dejar de hacer lo que estaba haciendo para pasar a atender los chats que vos no ibas a atender mientras ibas al baño y bueno y era como todo un tema, por eso te decía lo de la desorganización” (entrevista 2). Es aquí en donde se resaltan como positivos los cambios a raíz de las demandas sindicales, señalando “la atención de cuatro chats a tres, fue bastante fuerte ese cambio porque los chats se tienen que atender en un máximo de 9 minutos, este, en algunos casos eran tres minutos y la primera respuesta tenía que tener menos de 30 segundos y había como varias reglas digamos y bueno, y eso te llevaba a tener horas pico donde vos estabas constantemente*

*hablando con cuatro personas al mismo tiempo y que no podías pasarte de esos nueve minutos, entonces bueno, eso sin duda que fue un logro” (entrevista 2).*

A este control cuantitativo (métricas) se le agregaba el control de la evaluación de desempeño, las “performance”, llevado a cabo principalmente por el sector de *Quality*, aunque también colaboraban los *team leader* de cada equipo, así lo explica un entrevistado “*sobre las calificaciones había un sector que se encargaba de eso, pero nosotros, o sea, los team leaders hacíamos alguna, hacíamos dos o tres y entre 10 y 15 hacía ese equipo de de las mismas personas, ¿no? Porque servía para estar al tanto de cómo también, de enseñarnos a nosotros de cómo tiene que ser un chat, que lo esperaba, entonces por eso nos pedíamos nos pedían que hiciéramos” (entrevista 5).* Básicamente, de lo que se encargaba ese sector era de evaluar gestiones de un equipo, seleccionado los casos al azar y revisaban que la gestión se haya hecho de forma completa, revisarían las documentaciones, los registros de los agentes y median a través de un porcentaje. Ese porcentaje era el puntaje, lo sustancial para medir el desempeño, según explica la entrevistada “*entonces tenías que tener 100% o más de 90%. Si tenías tres veces, te agarraban un caso y estaba menos de 80%, ya te llamaba el supervisor para hablar a ver qué era lo que pasaba” (entrevista 3).* Los trabajadores entienden que esta fue una forma que encontró la empresa de evaluar a quienes se encontraban en áreas fuera del chat, ya que allí no existían las métricas de tiempo. En varias ocasiones, al ser las *performances* crucial para la toma de decisiones, los y las trabajadoras discutían acerca de sus *performance*, cuando entendían que habían tenido un buen desempeño, cumpliendo los procedimientos. En ese sentido, una de las entrevistadas explica “*ellos antes de vos firmar la evaluación puedes como discutirla y ahí fue ta, la modifique y ahí sí me puso bien, pero siempre te permitían discutir la evaluación antes de firmarla porque una vez que firmaste ya queda, ya está. ¿Viste cuando firmas un contrato online, que le das aceptar términos? Así era. Entonces vos siempre tenías que tener y siempre me ha pasado pila de veces de que no estaba bien lo que me habían evaluado y siempre tenías que como que discutir ahí, porque si no te lo ponían como estaba mal, entonces tenías que estar atento” (entrevista 3).*

Estos mecanismos de control como forma de clasificar el rendimiento de los y las trabajadoras eran fundamentales para la empresa, en tanto utilizaban estas para decidir quien continuaba o no. En ese sentido, los *team leader*, como encargados de equipo, tenían que trabajar en que sus equipos lograran las mejores métricas y calificaciones. Así lo explica el entrevistado: “*algo que se decía era que lo ideal era que si tenías 10 personas a cargo, que dos fueran como los que salían del promedio como para arriba, tenía seis que estaban medio ahí y ponle dos o uno, ponele, que capaz te tiraba*

*el promedio para abajo. Entonces vos con esa persona tienes que trabajar para que ya subiera y alcanzara el resto y ta, en su momento el tema de las métricas sirvió para ranquear a todos. Imaginate, 40 personas ranqueadas en forma de colores. Vos entrabas a un Excel y te aparecían los mejores en verde fuerte, amarillo de que ojo, tenés que mejorar y rojo, o sea, métele porque...” (entrevista 5). Por tanto, al afectar al equipo y al team leader, este último generaba “plan de mejora” para quienes no contaban con buen desempeño y estaban un trimestre calificados negativamente. Sin embargo, si al finalizar este plan, el trabajador no mejoraba, se le desvinculaba: “y si no subías, se hacía un plan que era, o sea, si no mejoraste, te echamos” (entrevista 5). Cabe señalar, que este mecanismo de métricas y evaluación de performance, era utilizado por la empresa como comodín para las desvinculaciones, por ejemplo, “hubo gente que tal vez no tenía métricas malas, pero ahí había tenido algún problema de comportamiento o algo por el estilo y ya metieron la misma bolsa y ta, echado” (entrevista 5).*

Otro rasgo de PedidosYa, que se agregaba a lo anterior, es la realización de una evaluación semestral a todos los trabajadores, que se adecuaba según el nivel de cada uno. Para comprender esto, en PedidosYa se diferenciaban a los y las trabajadoras en tres niveles 1, 2 y 3 a los que se les asociaba determinadas características, que ellos denominan *score skills*. Este momento era determinante para la continuidad o no en el puesto, incluso para obtener algún tipo de ascenso o reconocimiento. Sobre esto, una de las entrevistadas explica “teníamos unas evaluaciones que se hacían una vez al año y por semestres también, la performance. A través de la performance, sobre todo, cuando llegaba ese momento de autoevaluarse, ahí vos tenías la ppt con todos los valores de PedidosYa, lo que se esperaba según cada sector, cada jerarquía, estaba el C1, C2, ta, un montón. Y bueno, según tu jerarquía era lo que se esperaba de vos, tanto de números y bueno, lo que más pesaba era si compartes tus valores, entonces tenías que hacer una especie de autoevaluación y justificar” (entrevista 3). En consonancia, otra de las entrevistadas señala “al momento de la evaluación, que hacían cada seis meses, te medían si vos estabas alcanzando esas cosas que ellos esperaban de cada nivel. Entonces ponían logra, no logra, alcanzó. No sé C2, por ejemplo, te pedían que seas autosuficiente, básicamente, por esto que te digo de que no sabía nada los Team Leader y los Team Manager, entonces que vos resolviera los problemas, o sea, te exigían ciertas cosas que después, al momento de evaluarte, el Team leader las agarraba de ahí de esa tablita y entonces vos tenías la presión esa de llenar esos niveles y esa era la forma que tenían ellos de medir, entonces tipo vos tenés que, el nivel uno, por ejemplo te exigen que vos logres todas las cosas, el nivel 2 es que logres más de lo esperado y porque el nivel 3 tipo todas las mismas cosas pero que sean tipo aún más, entendés? Esa era la forma que ellos tenían de medir, a través de eso”



(entrevista 3). Si no se cumplía con los parámetros esperados para cada nivel, se pasaba a un plan de mejora, o de lo contrario *“ellos se agarraban literalmente de la evaluación esa y de esa tipo tablita que te digo, para echar a la gente”* (entrevista 3). A esta diferenciación del personal en PedidosYa, que se encuentran “clasificados” en tres niveles, según su cargo y habilidades que debían tener, se debe agregar que también se encontraba presente en los beneficios que percibían. Uno de los entrevistados lo ejemplifica de la siguiente forma: *“nosotros [agentes] teníamos FONASA y capaz que alguien más, un manager u otro que trabajaba en un área de finanzas, tenía BlueCross and BlueShield, una diferencia abismal”* (entrevista 4). Esto no se reducía únicamente a beneficios y protecciones, sino también al momento de negociar los días libres u otras cuestiones personales, así explica: *“nosotros para pedir un día libre teníamos que hacerlo con cierta antelación y esa persona si un día no quería, no iba y no pasaba nada, se lo cubre”* (entrevista 4). Esta diferenciación no se reducía únicamente a beneficios y protecciones, sino también al momento de negociar los días libres u otras cuestiones personales, así explica: *“nosotros para pedir un día libre teníamos que hacerlo con cierta antelación y esa persona si un día no quería, no iba y no pasaba nada, se lo cubre”* (entrevista 4). En suma, aquí se deja entrever otra de las contradicciones existentes en PedidosYa respecto a la diferenciación y segmentación de los y las trabajadoras, y la cultura colaborativa que promueve, en su *coolbook* detalla los distintos “modos” (beneficios) y allí aclara “nuestros #Modos aplican según la función que cada persona ocupa dentro de #PeYa” (Coolbook PedidosYa, 2025).

Estos mecanismos de control identificados se veían reforzados por los sistemas de bonificación. En otras palabras, las métricas y *performance* se conjugaban con el mecanismo de recompensa según el cumplimiento de los objetivos asignados y del desempeño de cada uno. En este engranaje, todo lo que el trabajador hacía era recompensado, por tanto se reforzaba el control, porque todo lo que hacían o no hacían influía en este bono: *“en un momento se creó el tema de los bonos eh que era en base, o sea, vos si eras agente, tendrías que cumplir una tal métrica, ¿no? El tiempo o la calidad, o sea, si calidad te evaluaba un chat, te ponía una nota y eso iba para el bono”* (entrevista 5). El sistema de recompensa en PedidosYa se distingue en bono individual, según el desempeño individual de cada uno, y otro grupal, según todo el equipo. La existencia de estos bonos por cumplimiento de objetivos, genera presión en los trabajadores, ya que algunos dependían de otras áreas para el otorgamiento del mismo, en ese sentido, un entrevistado explica *“a fin de mes los agentes comerciales se volvían como locos para lograr el bono, por decirlo de alguna manera, para cobrar al mes que viene y bueno, había mucha presión. Permanentemente te estaban escribiendo*

*para que le dieras bola a tal solicitud que había subido ese local, cuando en realidad vos tenés un orden de llegada de los casos” (entrevista 4).*

A su vez, al principio, se realizaba un ranking en base a la cantidad de casos gestionados, los tiempos y según si se cumplía o no, se brindaban bonificaciones, fomentando la competencia entre agentes: *“en la parte de los chats había un ranking antes y eso llevaba como... si vos estabas dentro de cierto ranking cobrabas y sino, no cobrabas, dependiendo de la posición, había como una franja para cobrar. Eso llevaba a la competencia entre los agentes, los agentes se robaban casos” (Entrevista 4).* Esta metodología luego se vio modificada a partir de reivindicaciones del sindicato, por lo que *“a lo último no había tanta, tanta competencia, había que tratar de cumplir el objetivo y no mucho más” (entrevista 4).* Una de las entrevistadas ahonda sobre esta cuestión, mencionando que *“hubo un ranking hace un tiempo ya, de métricas, que lo que generaba era una competición, así, muy explícita porque te decía los nombres y demás. Y según los mejores calificados reciben un bono, ¿no? entonces ponele que había un margen al que vos tenias que llegar para acceder a ese bono, pero la competencia era tanta que la gente se obsesionaba tanto con eso, de que superan algunos ampliamente esa línea que se ponía, entonces, nada, un montón de gente que si llegaba a cumplir el objetivo, quedaba por fuera del bono porque estaba esta otra gente que se le iba la moto básicamente, laburando” (entrevista 1).* Estos mecanismos de recompensa individual fomentan la competencia entre trabajadores en pos de alcanzar ciertas metas de forma individual para percibir una mejor recompensa, situación que contradice el “jugar en equipo” al que hacen hincapié. Por otro lado, existen recompensas grupales *“había que el equipo cobraba un bono según la cantidad de casos que gestionaron todo el equipo. Cuantos más casos gestionara, se iba a ponderar y se iba a repartir todo el equipo” (entrevista 4).*

Como se mencionó anteriormente, PedidosYa hace un fuerte énfasis en la cultura empresarial que, hasta el año 2024 se erigía sobre tres grandes pilares: “jugamos en equipo”, “lo hacemos ya” y “generamos impacto”. Actualmente, en el año 2025 a esos tres pilares se le agregaron los siguientes: “nos hacemos cargo”, “subimos la vara”, “entendemos el por qué” y “trabajamos con humildad”. Todos estos valores moldean las conductas, emociones, decisiones y acciones de los trabajadoras, así como también su identificación con la empresa. Esta “Cooltura PeYa” se afirma en el *coolbook* y tiene como búsqueda el compromiso de los trabajadores con esta cultura puesto que favorecen el desempeño y maximiza la productividad.

En primer lugar, el término anglosajón utilizado es, en sí mismo, un mensaje claro en cuanto a lo que promueve su cultura: “cool”, relacionado a lo que es bueno, copado, interesante. Este es el

significado que se construye en torno a estos valores. El primero de ellos, “jugamos en equipo” refiere a las actitudes que asumen para abordar el trabajo, ya sea celebrando los logros, asumiendo riesgos, siendo honestos y cuidadosos con sus opiniones, así como celebrar la diversidad, no valorando el individualismo (Coolbook, 2024). Por su parte, “lo hacemos ya” tiene como ejes transversales la innovación, la rapidez, la versatilidad y la flexibilidad. Por último, al hablar de la “generación de impacto”, la empresa apunta al impacto en el ecosistema de negocios y comunidades, con ello se focalizan en los clientes, en potenciar a los y las trabajadoras, en buscar nuevas soluciones, estimulando la creatividad.

Estos valores se expresan en las actitudes que adoptan los y las trabajadoras dentro de la empresa, así lo describen en las entrevistas, cuando hacen alusión a cierta predisposición hacia la empresa, *“estar todo el tiempo a disposición de la empresa, hasta el punto de generar cierta adicción al trabajo” (entrevista 1)*, así como el *“tratar de hacer cosas para mejorar la empresa, mejorar los procesos de gestión, pensar soluciones todo el tiempo” (entrevista 1)* o *“responder a la demanda inmediatamente” (entrevista 2)*. Constantemente aparecen los elementos del “ser proactivo, autónomo y adaptarse al cambio” a lo largo de las entrevistas en diversos contextos. Esto demuestra cierto grado de consentimiento, en términos de Burawoy (1979) acerca de las reglas de juego impuestas y como han ido internalizando estas “actitudes que sí” tal como se describe en el *coolbook*. No obstante, una de las entrevistadas lo señala como una imposición *“todo el tiempo quieren meterte el chip, meterte en esa dinámica de lo hacemos ya y los valores que tenían” (entrevista 2)*.

Para la transmisión de estos valores, se utilizaban diversas plataformas como *Workplace*, similar a una red social, donde compartir publicaciones. Asimismo, se llevaban a cabo charlas sobre diversas índoles, como género y diversidades, salud, incluso participaban en voluntariados sociales en diversas comunidades. El entrevistado señala *“te hacían charlas de cómo se debía dirigir las reuniones de equipo, te daban cursos en LinkedIn, porque teníamos premium, te iban dando ciertos cursos para hacer, para trabajar. Te doy un ejemplo, cómo manejar el estrés, cómo dirigir una reunión, como formar liderazgos, o sea, había mucho trabajo sobre eso y de forma permanente. Bueno, luego ellos te enviaban manuales de cómo comunicarse” (entrevista 4)* que expresa lo mencionado anteriormente sobre la transversalización de los valores en las actitudes cotidianas.

En relación con lo anterior, no solo se encuentran los medios de transmisión, sino que también surgen figuras jerárquicas como los *team leader* y *manager* que son quienes personifican el control. Es decir, son los encargados de fortalecer la transmisión de la ideología de la empresa, de los

valores, en pos de garantizar la maximización de los tiempos de producción. El líder de equipo debía de comunicar y reforzar la comunicación de la empresa hacia su equipo, según el entrevistado *"se le decía al mando medio que bajen esa línea a los agentes, a adaptarse permanentemente, al cambio de operativa"* (entrevista 4). Un entrevistado que ocupaba ese rol, menciona que *"si, en un momento se creó eso [el coolbook] y claro, mi rol tenía, una de sus tareas, era bajar esa línea de cumplimiento sobre esa cultura, digamos"* (entrevista 5). A su vez, se reafirma cómo esta cultura empresarial es parte del control ideológico, puesto que se utilizaba para otras evaluaciones y funcionaban como el marco de referencia, en palabras del entrevistado: *"esto del coolbook sirvió para las calificaciones semestrales y anuales, que eran algo totalmente por fuera del bono. Ponele que había uno que hablaba sobre el compañerismo, no me acuerdo el nombre, pero eran cosas que no eran medibles. Entonces ahí y ta, ponele si te iba bien en esa calificación, vos podías como quedar marcado para un posible ascenso, como que la promesa era si te va bien en esto, acá puedes tener un ascenso, si te va mal capaz te puede trancar, la gente como que le daba cierto valor"* (entrevista 5). En este caso, era el *team leader* que se encargaba de realizar esa evaluación, que era un formulario en *Workday*, que se completaba según los tres pilares de la "Cooltura PeYa". Sobre eso, ahonda *"el que tenía que ver con el compañerismo [jugamos en equipo] te tiraba una frase, la persona trabaja bien en equipo o es colaborativo sí o no. La persona festeja los logros de su compañero, sí o no. Eh, eso era con algo que no es medible, ¿no? O sea, algo re aparte, como subjetivo, así. Hay alguno que era totalmente sobre métricas, que creo que se llamaba lo "hacemos ya", eso era como los tiempos. La persona es organizada, le da importancia a lo que realmente importa, algo así. Todo sí o no y ta, si vos reunís de esas cuatro preguntas, lograbas como tres valores positivos, ya tenías como un buen historial así para alcanzar el total de ese valor y junto con los otros cuatro armar un promedio. Esta evolución se hacía por una herramienta que se llamaba Workday. Ahi ya te tiraba el cómo llenar un formulario en esa herramienta. Y ahí ya quedaba el registro de los comentarios, había una parte donde el team leader tenía que escribir mismo como que contar cómo trabajaba ese agente"* (entrevista 5). Esta evaluación la realiza el cargo superior para cada uno de los trabajadores, independientemente de su cargo, es decir, a los agentes los evaluaba el *team leader*, y a estos, los *team manager*. Por tanto, todos los trabajadores estaban subsumidos al cumplimiento e internalización de la cultura empresarial.

En síntesis, se evidencia como PedidosYa se ha servido del desarrollo tecnológico para implementar herramientas de control que garantizan la máxima productividad. El control del tiempo, de gestiones, de calidad, son factores claves para la empresa que busca la inmediatez. Este sistema de métricas y *performances* se retroalimenta con los sistemas de recompensa asociados al

cumplimiento de metas tanto individuales como colectivas. Este entramado se complejiza con el control ideológico asociado a la fuerte cultura organizacional que fomentan, una cultura “copada” en apariencia pero que su trasfondo denota los intereses de la empresa: maximizar sus ganancias.

#### **6.4 Del control a las resistencias: las estrategias de los y las trabajadoras**

El conflicto en el espacio de trabajo también está dado por las diversas formas de resistencias que se producen en el mismo por parte de los y las trabajadoras en respuesta a los mecanismos de control utilizados y en búsqueda de su autonomía.

A partir de las entrevistas realizadas, es posible identificar dos grandes tipos de resistencias. Por un lado, se encuentran las estrategias individuales, vinculadas al desempeño cotidiano y a las decisiones que adopta cada trabajador de carácter individual en relación con su tarea. Allí encontramos acciones como el hackeo de métricas y sistema de bonificación, así como formas de resistencia simbólica individual. Por otro lado, emergen estrategias colectivas, ligadas a la creación de redes internas de solidaridad y a la resistencia simbólica colectiva. Simultáneamente, en el caso específico de PedidosYa estas estrategias adquieren una dimensión organizativa más estructurada, que incluyó la organización y acción colectiva de los y las trabajadoras, contando con la consolidación del sindicato.

En resumen, para el caso de estudio se observa la coexistencia de estrategias de resistencias “informales” y cotidianas dentro del proceso de trabajo, que surgen de manera espontánea como respuesta a los mecanismos de control tan abarcadores desplegados por la empresa, junto con formas de resistencia más organizadas, orientadas a la acción colectiva y al fortalecimiento de la organización sindical.

En cuanto a las estrategias individuales, los y las trabajadoras han encontrado distintos dispositivos para alterar las métricas y los objetivos, y en consecuencia, los sistemas de bonificaciones vinculados a ellas. En ese sentido, uno de los entrevistados señala como algunos operadores, en este caso los agentes de ventas, que tienen determinados objetivos individuales de venta al mes y cobran una comisión por ello, se las arreglaban para saltarse los controles de información y “dar de alta locales” que en realidad no existían y generaban lo que ellos denominan “locales fantasmas” (entrevista 4). Incluso, también sucedía con el bono que percibían algunos agentes por el cumplimiento de metas porque, según relata el entrevistado, anteriormente tenían que completar un formulario externo para que quedara registro de la gestión realizada, entonces terminaban cobrando comisiones por gestiones no realizadas. A modo de ejemplo, un entrevistado señala “*esa creo que*

*era la mejor forma de esquivarte como de las reglas. Llenaban formularios sin hacer una gestión. Y ahí, bueno, se dan cuenta que nadie se daba cuenta de que ellos hacían eso y cobraban el bono. Era por dónde podías sacar ventaja, digamos” (entrevista 5).* Anteriormente, cuando los agentes tenían la posibilidad de cargar los cupones a los usuarios de manera manual, sucedía que *“la gente se cargaba cupones a sí mismo, o le cargaba cupones a alguien más y ta, eso saltaba” o también, cuenta el entrevistado, que algunos realizaban pedidos con con tarjeta de crédito o de débito y luego, cancelaban el mismo, entonces, “pues recibías tu pedido y se te cancelaba el pago” (entrevista 5).*

En cuanto a la resistencia simbólica individual, se refieren a formas de resistencia “sutiles” donde se expresan negación o rechazo a las formas de control que imponía PedidosYa. Desde este punto de vista, al conocer la dinámica de trabajo y las metas que debían alcanzar, los y las trabajadoras tenían estrategias para reapropiarse del tiempo de manera simbólica. A modo de ejemplo, uno de los entrevistados ejemplifica: *“había días que yo trabajaba para la empresa y había días que trabajaba para mi, porque mientras trabajaba hacía otras cosas, algunos días priorizaba mis cosas, estudiar, ta, tenía de todo, y había días que yo sabía que tenía que trabajar para la empresa y trataba de llegar a los números que, ya sabía cuántos tenían que ser” (entrevista 4).* En esa línea, otro de los entrevistados comentaba que, según la tarea asignada, en ocasiones “estaba más tranqui”, explicando que *“si te tocaba Bolivia estabas tranqui, y ta, pasaba eso de que al no tener métricas, o sea, era como bastante anónima las gestiones. Nadie sabía si realmente estabas laburando o no” (entrevista 5).* Cabe señalar que muchos de estos aspectos suceden principalmente al inicio, cuando la automatización y la gestión algorítmica aún no se encontraba acentuada. No obstante, como es posible observar, en la disputa por la autonomía, siempre hay lugar para las resistencias.

Por lo que se refiere a las estrategias colectivas, aquí se destaca la resistencia simbólica colectiva, al igual que las individuales, son acciones compartidas por los trabajadores que enfrentan al control ideológico y sienta, en conjunto con las redes internas de solidaridad, espacios de encuentro e identidad colectiva. En relación con eso, surgieron con respecto a la estructuración del tiempo y de las jornadas de trabajo que la empresa imponía, espacios en que se salteaba dichas estructuras, por ejemplo, al momento de tomarse el descanso o de organizarse el día, según relata *“la gente en mi equipo no daba bola a eso, nos tomábamos el descanso, cuando queríamos, avisábamos y no más. No dábamos mucha bola a eso de cómo realizar trabajo y eso” (entrevista 4).* Inclusive, en el afán de alcanzar metas, refiere a que en algunas áreas, en este último tiempo *“no había tanta, tanta competencia [entre los compañeros], había que tratar de cumplir el objetivo y no mucho más”*

(entrevista 4). Aunque sí señala que, en algunos casos hubo “trato especial” con algunos agentes, que condujeron a que *“habían algunas modificaciones de las estadísticas, inclusive el manager, ta, no tenía idea de nada, pero en si, en este último equipo no hubo ningún problema de eso, salvo algunas quejas puntuales pero por otras cosas”* (entrevistas 4).

Con respecto a las redes internas de solidaridad, estas se expresan en la creación de vínculos sólidos y complicidad entre el equipo. En esa línea, una de las entrevistadas expresa *“la red de contención te la daban tus propios compañeros, ¿no? donde te podías descargar, comentando frustraciones del momento, boludeadas (se ríe), qué le pegabas a la empresa o bueno, tus propios team leader”* (entrevista 1). Además, se apoyaban y brindaban soporte entre el equipo mismo para el cumplimiento de sus tareas, así lo señala una participante *“entre nosotros siempre estábamos haciendo llamadas, todo por Home office, no? como que entre compañeros siempre estábamos haciendo una llamada, teníamos dudas y nos respondíamos entre compañeros, porque el Team Leader y el Team Manager no sabían responder la mayoría de las preguntas que teníamos”* (entrevista 3). Estas estrategias que, comúnmente se han quitado de foco de análisis, son relevantes para dar cuenta justamente de cómo los y las trabajadoras disputan el espacio de trabajo. A su vez, estas redes de contención, como se mencionó anteriormente, contribuyen a forjar un sentido colectivo del trabajo que se encuentra totalmente individualizado en PedidosYa. Hecho que, se podría afirmar que colaboró en que esa red e identidad colectiva, culminara en la concreción de un sindicato de trabajadores de PedidosYa.

Por lo que se refiere a la sindicalización, en las siguientes líneas se ahondará el proceso de consolidación del sindicato UTP que, desde el enfoque teórico y metodológico de la investigación, se concibe como un mecanismo de resistencia colectiva más, que sin dudas cobra especial interés en tanto logró que lo colectivo no se redujera únicamente al espacio de trabajo, sino que adquiriera mayor fortalecimiento, globalidad y legitimidad para el desarrollo de sus reivindicaciones.

#### **6.4.1 La consolidación de UTP**

El sindicato Unión de Trabajadores de PedidosYa (UTP) se consolidó formalmente en el año 2019, perteneciendo a FUECYS, la organización sindical del sector de comercios y servicios, adherido a la central sindical PIT-CNT. No obstante, ese proceso se encontró con grandes obstáculos. Primeramente, las experiencias previas a esta última se vieron truncadas por acciones de la empresa, que perjudicaban este esfuerzo, como se relata en una de las entrevistas acerca de dicho proceso, señala: *“veníamos con la experiencia de que muchos compañeros anteriormente habían intentado*

*formar un sindicato en PedidosYa, pero bueno, eran siempre desvinculados de la empresa por diferentes motivos, o sea, inventaban, no sé desvinculaciones por mala conducta o recorte de personal y demás, entonces ta, la persecución sindical siempre estuvo” (entrevista 2).* Según explican, cuando existía cierta “sospecha” de que se estaba conformando el sindicato, era motivo para la desvinculación del personal. Estas experiencias de despidos calan hondo en los y las trabajadoras, tanto las que participan activamente, como de las y los que observan desde fuera. De los relatos surgidos en las entrevistas, es posible observar cómo el miedo es una sensación clave para pensar este proceso, *“había como mucho miedo y mucha incertidumbre porque la gente no terminaba de entender si se afiliaban al sindicato los iban a echar o no” (entrevista 2).* Más aún *“muchos estaban con miedo por el simple hecho de que bueno, se habían hecho desvinculaciones desde siempre, que todo el mundo sabía que desvinculan por tener mala conducta sin ningún fundamento, o por recorte de personal y a la semana habría un llamado y contrataban 20 personas más. Entonces, claro, había mucho miedo por una parte, había como, estaba bastante polarizada la situación” (entrevista 1).* Se debe agregar que la forma en que se gestaba el sindicato es un elemento para pensar su instauración, según la entrevistada, *“todo era como muy clandestino, digamos, eran reuniones, que se hacían por fuera de lo que tenía que ver con la empresa, reuniones muy de perfil bajo en diferentes lugares que simulaban ser charlas, digamos, comunes y corrientes, pero en realidad se estaban sentando las bases para justamente poder conformar el sindicato. [...] y de a poco se fue trasladando a gente de extrema confianza” (entrevista 2).*

Una vez formalizado el sindicato, dos respuestas sucedieron, por un lado, quienes se afiliaron al momento, y por otro lado, quienes optaron por las negociaciones individuales con la empresa por los canales que PedidosYa propone. Por su parte, uno de los entrevistados comenta sobre la respuesta de la empresa a la conformación del sindicato, señalando que *“al principio había un grupo importante que se afilió, obviamente, igualmente la empresa metió como a su topo, de alguna forma, como para llevar y traer información” (entrevista 4).*

Las explicaciones a este bloqueo hacia lo sindical, de cierta forma, no se basa solo en el miedo, sino que, arraigado a este, los caminos que la empresa promovió para canalizar el descontento, apelando a negociaciones individuales. En esa línea, uno de los entrevistados detalla *“ellos tratan de que el disenso a la interna de la empresa se canalice como de una forma predeterminada, o sea que no te vayas de los marcos que los tipos están estableciendo, que hoy en día pasa. El sistema mismo nos está imponiendo a veces como las formas de discrepar y creo que había algo de eso, sobre todo también que nos planteaban, nos planteaban mucho el tema de cómo podíamos comunicar el tema*



*de cuando no estábamos de acuerdo con con alguna tarea o con algo que estaba pasando a la orgánica del trabajo y bueno los tipos te pautaban también como tenías que redactar un mail de discrepancia, por decirlo de alguna forma” (entrevista 4).*

Ahondando en la respuesta por parte de la empresa, las entrevistadas sostienen que desde la misma se han tomado actitudes antisindicales, no explícitamente, ya que en las reuniones formales que se mantenían de forma bilateral, se ha mantenido una actitud de diálogo, aunque se remarcó la dificultad de concretar acuerdos: *“la empresa frente al sindicato siempre se mostró bastante resistente, como toda empresa. O sea, de las palabras para afuera siempre eran muy receptivos, muy del diálogo, etcétera, pero la verdad es que aplicaban mucho esto de “me llevo el punto”, “lo analizamos” y nosotros, por tratar de mantener el diálogo y demás” (entrevista 1).* Por lo tanto, esta reticencia antisindical se expresaba en lo cotidiano, principalmente, a través de los mandos medios (*team leader* y *manager*). Uno de los entrevistados relata su experiencia en este sentido, en una de sus instancias de performance individual que realizaban a través de *meet*, en la que el supervisor le dijo *“que si yo quería crecer dentro de la empresa no me tenía que afiliarse al sindicato y que si quería crecer inclusive hasta personalmente, iba a tener que estar por fuera del sindicato. Eso le ha pasado a muchos compañeros, a muchos” (entrevista 4).*

Este hecho no es aislado, sino que se vincula con ciertas acciones y actitudes que adoptan estas figuras como parte de su rol en las que personifican los intereses de la empresa y la transmisión de la ideología empresarial. Al profundizar acerca de la relación entre el sindicato y la empresa, una de las entrevistadas detalla que esta “retórica antisindical” en *“PedidosYa no lo expresaba en directiva, lo expresaba por los mandos medios, por comentarios que se hacían en reuniones, por comentarios que se hacían en el ambiente laboral y bueno, lo que te digo, los llamados, que ellos trataban de siempre buscar como la quinta pata de gato, por decirlo, para que el sindicalizado no avance más en el proceso de laboral, por eso mucha gente no, no te digo que sea uno de los motivos, pero que ta, está vinculado a uno de los motivos por los cuales no crecimos como organización, más allá del sector de operaciones porque siempre había como una barrera que impedía que nosotros llegáramos” (entrevista 4).* Otro de los entrevistados comenta sobre esta imposibilidad de crecimiento de las y los trabajadores sindicalizados *“algo que pasó fue que mucha gente que te decía de la oportunidad de crecimiento, mucha gente no creció porque estaba sindicalizada. Eso sí” (entrevista 5).* Esto se relaciona con que en estas figuras jerárquicas es en donde se presentaba la menor afinidad a la sindicalización, una de las entrevistadas comenta que *“mucha gente que empezó siendo agente tipo de chat, pasó a ser Team leader, supervisor y también tenían como ese miedo de*

*bueno, ahora soy Team leader y no, no puedo participar tanto el sindicato porque tengo tareas y estoy a un nivel más arriba y me pueden decir algo entendés” (entrevista 2).*

Los y las trabajadores sindicalizados a través de las entrevistas, dan cuenta de las dificultades que afrontaba para el desarrollo de la actividad sindical: *“era un sindicato bastante chico para la masividad que tenía la empresa” menciona la entrevistada” (entrevista 2).* Por tanto, observa que existía una baja afiliación y participación, a pesar de la masividad de trabajadores y trabajadoras, una de las entrevistadas menciona que *“no solían haber problemas porque la gente convengamos que no comentaba mucho lo que le pasaba y eso también se ve reflejado en que el sindicato era bastante flojo en cuanto a la cantidad de gente” (entrevista 2).* Muchas de estas dificultades se encuentran íntimamente relacionadas a la modalidad de trabajo que tenían, ejemplificando, una de las entrevistadas explica *“cuando vos trabajas presencial, es diferente porque ves a tus compañeros, ves la cartelera del sindicato. [En PedidosYa] no todo el mundo sabía que había sindicato entendés? porque no tenían forma de difundir el sindicato, no podían entrar a una llamada y decir va, mira, soy del sindicato y te invito a que te afilies no había eso” (entrevista 3).* Al no contar con el contacto entre compañeros o la concurrencia a la oficina, la forma que encontraron se concentraba en la difusión a través de redes sociales, o las discusiones se realizaban por WhatsApp. Ahondando en estas dificultades, una de las entrevistadas señala que, además de la comunicación, había un inconveniente para reunirse: *“ya era una dificultad juntarse antes y después, en pandemia mucha gente se fue al interior, no estaba en Montevideo, entonces las reuniones tenían que ser por zoom, y la gente no se conectaba porque en realidad laboraba todo el día en teletrabajo y después no iba a estar, lo mismo que con las clases, no iba a estar todo el día en la computadora, todo el día en llamada. Y ta, fue tremenda dificultad para el sindicato” (entrevista 3).* Respecto a este punto, señala que estas dificultades *“en realidad a la empresa le sirvió porque la gente del sindicato no podía organizarse porque no se veían, pero al sindicato le re afectó” (entrevista 3).* Por su parte, cuestiones propias de la modalidad de trabajo es un factor que, conjugado a las dinámicas de la empresa, referido a la innovación constante, a la reestructuración de áreas, equipos y procedimientos, vinculado a cierta volatilidad en las trayectorias y en la estructura en sí, se presentaban como una complicación para el sindicato, ya que *“no nos permitía sentarnos realmente con la empresa a ver, a trabajar ciertos puntos de formas de trabajo y qué cantidad de gente se va a precisar en tal o cual área porque era bastante impredecible, era mucho cambio y se abrían áreas, se cerraban otras. Había áreas que duraban dos meses. Eso era muy permanente, el tema de adaptarse permanentemente a los cambios y se le decía a los mandos medios que bajarán esa línea también a los agentes, de que la gente se tenía que adaptar permanentemente al cambio dentro de*

*la operativa” (entrevista 4). Este entramado complejo es el escenario ante el que se presentaron y que condicionaba las negociaciones que podrían realizar.*

A pesar de las dificultades, la concreción del sindicato y su rol en la empresa no fue menor, en tanto tuvo un rol importante en las reivindicaciones en torno a las condiciones de trabajo, sobre todo en el contexto de pandemia, así como en la tercerización creciente por parte de la empresa y en el conflicto mismo. Como se mencionó anteriormente, la consolidación del sindicato significó un antes y un después en la empresa, caló hondo en las subjetividades de estos trabajadores, algunos afines y otros no. El momento de auge y mayor afiliación fue durante la pandemia, justo un año después de la formalización del sindicato. En una de las entrevistas se nombra *“hubo un crecimiento de afiliación durante la etapa del teletrabajo, fue más un boca a boca y hablar con cada uno, individualmente, por más que no nos conociéramos” (entrevista 4).* Este crecimiento, entre otras razones, se encuentra ligada al rol activo que tuvo UTP para exigir ciertas condiciones de estabilidad una vez entrada la pandemia e implementado el teletrabajo, que fue una opción, aunque casi la única, que se les ofreció a los y las trabajadores.

Basándose en las entrevistas, se contempla el reconocimiento de las y los trabajadores a los logros sindicales. En ese sentido, se apeló al cambio de métricas, para que los y las trabajadoras pudieran tener más autonomía y mayor control sobre su trabajo y que no se encuentran únicamente mediado por el algoritmo. Por tanto, a partir de la reivindicación de UTP se logra disminuir a tres la cantidad de atención de chat en simultáneo, anteriormente eran cuatro, para muchos agentes, *“la atención de cuatro chats a tres, fue un cambio bastante fuerte porque los chats se tienen que atender en un máximo de 9 minutos, en algunos casos eran tres minutos y la primera respuesta tenía que tener menos de 30 segundos y había como varias reglas digamos y bueno, y eso te llevaba a tener horas pico donde vos estabas constantemente hablando con cuatro personas al mismo tiempo y que no podías pasarte de esos nueve minutos, entonces bueno, eso sin duda que fue un logro” (entrevista 1).* En cuanto al control de tiempo y la productividad, también se logró no medir los tiempos de baño, por ejemplo, que los agentes se veían obligados a marcar y a no exceder los diez minutos, si no les eran descontados de sus ingresos. El sindicato *“mediante una bipartita logró negociar que solamente teníamos que avisar para ir al baño y que no era necesario marcar este estado en específico. Antes si vos tenías ganas de ir al baño y estabas en hora pico, te decían bueno, espera cinco o diez minutos a que se calme la cosa o a que se conectara algún otro compañero, entonces otro compañero tenía que dejar de hacer lo que estaba haciendo para pasar a atender los chats que vos no ibas a atender mientras ibas al baño” (entrevista 2).*

En cuanto a los ranking, anteriormente, solo quien se encontraba en mejor lugar, a pesar de haberlo logrado, cobraba el bono, exacerbando la competencia entre el equipo. Por tanto, el sindicato reclamó bajar la exigencia y modificar a que todo aquel que cumpliera el objetivo accediera al bono. En relación a ello, también intentaron aumentar el valor de dichos bonos, argumentado que solo les daban un bono de \$500 para utilizar en la aplicación y que, en realidad, era un beneficio para la empresa porque la mayoría de lo que se ofrecía tenía un valor mayor, *“entonces, el sindicato realidad fue y dijo "bueno, hay algo raro acá, o sea, está todo bien, pero \$500 pesos por mes no te da para comprarte nada" y ahí fueron, la pelearon”* (entrevista 3). Para el año 2021, la empresa pasó a otorgarle tres cupones semanales, pasando a un valor de casi \$7000 que tenían para utilizar en la aplicación. Asimismo, UTP tuvo un gran papel en conseguir sillas, monitores y distintos elementos para que los trabajadores que se encontraban en teletrabajo, pudieran desempeñar sus tareas en condiciones sin afectar su salud física.

También jugaron un papel relevante en la mediación de muchos de los despidos asiduos que la empresa realizaba, intentando reintegrar a quienes fueron desvinculados sin una justa argumentación. En función de eso *“cuando enseguida que terminó la pandemia echaron a 100 personas más o menos, sin motivo y el sindicato reintegro a 40 personas. El sindicato fue, peleó y reintegraron a mucha gente en ese momento. Así también, cada vez que echaban a alguien que estaba sin ningún motivo echada, el sindicato iba peleaba y así se reintegraban compañeros míos”* (entrevista 3).

En síntesis, la creación del sindicato UTP marcó un antes y un después en la empresa PedidosYa. A pesar de las dificultades encontradas, a partir de las entrevistas se da cuenta de que fue de utilidad para garantizar mayor protección a los y las trabajadores. Así lo expresa un entrevistado, al mencionar que, antes de la creación del sindicato *“era como todo bastante desprotegido, no había algo que te amparaba, como si pasaba algo general, o pues si alguien tenía un problema con un jefe, ponele, no había una tal protección. Entonces pasaban, o sea, pasaban muchas cosas que quedaban en la nada”* (entrevista 5). También se destaca que muchos de los logros conseguidos, a pesar que de la empresa se apañaba en desestimar la participación del sindicato en la concreción de los mismos, *“fue a través de quejas de todos, o sea, el sindicato participando en las discusiones. Cosas así, que son re importantes, dentro de una empresa así. [El sindicato] siempre estuvo presente en todo, no se, re bien”* (entrevista 3).

## 6.5 “Ponerse la camiseta” y el “juego de arreglárselas”: el consentimiento en PedidosYa.

PedidosYa es una empresa que se ha esforzado en implementar ciertos dispositivos en búsqueda de obtener el consentimiento de los y las trabajadoras en el proceso de trabajo. Esta producción de consentimiento no es más que un mecanismo de control no coercitivo, con un componente ideológico muy fuerte, anclado, para el caso de estudio en la “*CoolturaPeYa*” y en el *Coolbook* donde se explicita.

Como se mencionó anteriormente, a través de las entrevistas aparecen constantemente actitudes valoradas respecto al “ser proactivo, autónomo y adaptarse al cambio” que los y las trabajadoras adoptan. Esto demuestra cierto grado de consentimiento, en términos de Burawoy (1979) acerca de las reglas de juego impuestas y como han ido internalizando estas “actitudes que sí” tal como se describe en el *coolbook* que “contribuye a la reproducción de las relaciones capitalistas y al incremento de la plusvalía” (Cutro, 2024:40). Como menciona la investigadora, “el consentimiento no siempre es el resultado de coerción directa, sino que también puede surgir de la internalización de las lógicas productivas y la adopción de estrategias que parecen ofrecer control, pero en realidad fortalecen el sistema de explotación” (Cutro, 2024:155).

A través de las entrevistas, es posible identificar los puntos de cooperación de los trabajadores y trabajadoras de PedidosYa, específicamente vinculado al control autoimpuesto y a la motivación interna, es decir, a lo comúnmente conocido como “ponerse la camiseta”. En esa línea, los y las trabajadoras se muestran a disposición para el trabajo, inclusive finalizada su jornada laboral. Así lo explica una de las entrevistadas: *“En esa situación, vi mucha gente que decía que tenía adicción al trabajo y eso le pasaba a muchas personas que trabajan en esta empresa, en mayor o menor medida, obviamente. Esto de estar todo el tiempo con predisposición a la empresa te hacía que, a la hora de terminar tu jornada laboral estuvieras pensando en cosas del trabajo, soluciones, etcétera”* (entrevista 1). Profundizando en esto, señala que *“estaba si esto de tratar de hacer cosas para mejorar la empresa, que, de repente no se corresponde a mi sector, esto de ser proactivo y demás. Bueno, si, pensabas en procesos de gestión, para mejorarlos. Le hacía el trabajo a la gente que organizaba los procesos, no me pagaban por eso, tenía que reclamarlo sino no me pagaban”* (entrevista 1). Esta cuestión de “ponerse la camiseta” aparece con mayor firmeza en los mandos medios, que son quienes se encargan de la transmisión de la cultura empresarial. En esa línea, uno de los entrevistados cuenta que, *“[el tema de ponerse la camiseta] se inculca mucho a los mandos medios. Eso pasaba mucho con los supervisores que se les comentaba mucho el tema de ponerte la*

*camiseta de PedidosYa y estar 24 horas disponible para la empresa, estar full time, porque sabía que había alguna retribución, o si se querían pedir días o si no sé, hoy no querían ir a la empresa a trabajar, porque también había como una diferencia ahí, nosotros por ejemplo, teníamos 100% teletrabajo pero había sectores de la empresa que tenían una modalidad híbrida, podían ir en cualquier momento inclusive hasta en el día en un momento pasaban de trabajar en la empresa a otro trabajar en su casa” (entrevista 3).* En cuanto a los agentes, se refiere a que “*después como te digo, a los agentes está todo el tema de, cómo te puedo decir, de cosas secundarias que, como te puedo decir, los ponían contentos para que no se alterara el avispero” (entrevista 3).* No obstante, lo que es posible observar aquí es que esta búsqueda de consentimiento no es necesariamente reducida a beneficios económicos, por el contrario, como menciona Cuatro (2024) “en él se detona un margen de autonomía relativa del trabajador o trabajadora y le permite tomar decisiones de iniciativa propia” (Cutro, 2024:40).

Otro rasgo del consentimiento identificado a partir de las entrevistas, es la aceptación y adaptación, hasta cierta resignación, bajo el argumento de que era un “buen trabajo” o que, en PedidosYa, a pesar de diversos problemas dentro de la estructura, en términos laborales “*está por encima de la media que se ofrece a nivel nacional, o sea, muy bueno en términos de infraestructura laboral, todo, bueno la comunidad del teletrabajo, todo. Yo, la verdad de todas las empresas que he trabajado, para mí es la mejor, fue la mejor, pero ta, después hay cosas que obviamente no estábamos de acuerdo” (entrevista 3).* En ese sentido, otra de las entrevistadas reafirma que “*estaba bueno porque podías trabajar en tu casa, tenías los cupones, que quieras o no, eran más ingresos de dinero. No pagaban mal, no era un trabajo” (entrevista 1).* Esto se encuentra vinculado con cierta identificación con la empresa y adhesión a la cultura organizacional, que generaba una sensación, según el entrevistado, de que “*te está pasando de todo dentro de PedidosYa” (entrevista 3) y que esto conduce a “que vos conscientas la relación de trabajo que estaba que estaba existiendo y a su vez empieces a tomar los valores que había dentro de la empresa para transformar como un agente hegemónico, por decirlo de alguna forma” (entrevista 3).* Esto se visualiza, en cierta predisposición de los y las trabajadoras a participar de las actividades por fuera de la empresa, por ejemplo, en la participación en espacios de voluntariado que la empresa acordaba con organizaciones de la sociedad civil. También en el sentimiento de que “*mucha gente sentía como que PedidosYa le dio todo, por decirlo de alguna forma. Tomaban la fiesta de fin de año como algo que estaba bien, los after office, descuentos en diversas marcas a nivel país, descuentos, por ejemplo, privilegios para*

*ingresar a ciertas universidades como la ORT, descuentos en coderhouse” (entrevista 3).* Todo este entramado refuerza el consentimiento de los y las trabajadoras.

## **7. Reflexiones finales**

A lo largo de la presente investigación, el esfuerzo se centró en desentramar el conflicto en PedidosYa a partir de las dinámicas de trabajo y lo que refiere al proceso de disputa por el espacio de trabajo, en el que el conflicto se expresa mediante diversas contradicciones. En ese sentido, se identificaron los mecanismos de control y resistencia desplegados por los actores participantes del proceso de trabajo, así como los puntos que tejen el consentimiento. Se destaca que, para analizar el despido sucedido, es necesario reconstruir el conflicto desde su interior.

Previo a avanzar en las contradicciones inmanentes del proceso de trabajo en PedidosYa, resulta relevante señalar algunos aspectos que hacen al contexto general de la empresa y al entendimiento a cabalidad del conflicto y el despido sucedido. Abordar este conflicto requiere situarlo en el contexto de la economía de plataformas, como modelo de producción actual basado en la gestión algorítmica de la mano de la tecnología. Estas empresas promueven un modelo de negocios novedoso con una ideología empresarial muy marcada. En ese sentido, explicar el conflicto situado en el escenario actual, en donde se desarrollan mecanismos de control basados en métricas, mediciones y controles del tiempo, incluso del control del tiempo improductivo (tiempo en baño) y la productividad. Esta forma de control pugna en contra de la búsqueda de autonomía que se promueve desde la cultura empresarial. En esa línea, PedidosYa promueve una cultura específica de la empresa, denominada “Cooltura PeYa”, en la que se esfuerzan por internalizar en los y las trabajadoras para crear un “tipo” homogéneo de trabajador de PedidosYa.

Cómo es posible observar, la propia organización del trabajo y el proceso de trabajo de PedidosYa ha conducido a una dinámica donde se expresa un escenario de constante volatilidad: cambios de áreas, cambios de equipos, cambios de procedimientos, entre otros. Estos valores que promueven asociado a la flexibilidad e innovación, se traducen en experiencias laborales sumamente cambiantes, volátiles, en las que los y las trabajadoras en un año de trabajo transcurren, por lo menos, por tres áreas distintas. Este hecho repercute directamente en las trayectorias de los y las trabajadoras, para quienes estas circunstancias constituyen un escenario de total incertidumbre. Esta percepción se profundiza y reafirma, cuando se combina con un proceso creciente de tercerizaciones por parte de la empresa, no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional, que impactan directamente en la organización del trabajo. A modo de ejemplo, los equipos comienzan a

conformarse por distintos trabajadores: los empleados dependientes, los tercerizados del propio país y los tercerizados de otros países. Esto conduce a una creciente fragmentación de los y las trabajadores y a una “segmentación laboral en función de costos y riesgos” en términos de Pucci et al (2025). He aquí la reflexión ¿a que se debe esta volatilidad? Dos aristas se contemplan, por un lado, relacionadas a la innovación, al “hacerlo ya” que la empresa promueve. Mientras que, por otro lado, este proceso de cambios constantes de áreas, de generación de nuevos equipos y disolución de otros, fue produciéndose en consonancia con las tercerizaciones de los servicios de dichas áreas. En síntesis ¿cuál es el factor a tener en cuenta para explicar el conflicto? ¿Es una cuestión cultural de la empresa o responde a motivos económicos?

Por otra parte, cabe señalar al momento de reflexionar acerca del despido masivo sucedido en 2024 que, a lo largo de las entrevistas se ha evidenciado que, lejos de ser un hecho aislado, las desvinculaciones han sido un hecho permanente en PedidosYa. La asiduidad en las desvinculaciones, muchas relacionadas al desempeño de los y las trabajadoras, aunque también muchas otras que fueron realizadas de manera injustificada o discrecional, permite poner sobre la mesa, como la empresa ha utilizado este mecanismo para continuar en su línea de crecimiento, estructura, cultura y objetivos, “descartando” en cierta forma, lo que no contribuía a ello.

Esta cultura institucional que promueve PedidosYa caracterizada por la innovación, la creatividad y el trabajo en equipo, presenta contrariedades en sí misma. Primeramente, en cuanto al fomento del “trabajo en equipo”, si bien es algo que recalcan continuamente, en los hechos no se desarrolla así. Como se ha observado, la modalidad de trabajo de PedidosYa delimita los modos interacción, por tanto, la empresa no proporciona canales de comunicación entre los y las trabajadoras, sino que merma los mismos en vistas de inhibir las estrategias de resistencia (Pucci et al. 2025). Más aún, tampoco fortalece este trabajo colaborativo cuando impone mecanismos de control por ranking, en el que fomenta la competencia dentro de las áreas, para establecer quién alcanza el objetivo y percibe su bonificación. En cuanto a la creatividad y autonomía como valores transversales, también se encuentra antagonismos, en tanto, en los hechos, se ha demostrado que la empresa se esfuerza en estructurar el trabajo: las tareas, las rutinas, la redacción de correos, los canales de comunicación, menoscabando así, los márgenes de autonomía y creatividad de los y las trabajadoras. Esto se acrecienta con respecto a la toma de decisiones, que se encuentra un fenómeno de externalización de las mismas, producto de la creciente automatización y gestión algoritmos, que tiene como resultado el pasaje de la toma de decisiones de los agentes y team leaders/manager hacia la



aplicación en sí misma, hecho que contribuye a la delimitación de la autonomía y capacidad de resolución de los y las trabajadoras. Algo semejante sucede respecto al valor de “todos somos iguales” que PedidosYa se atribuye, en la práctica se deja en evidencia la creciente fragmentación de los y las trabajadoras, vinculada al proceso de tercerizaciones al que se aludió anteriormente. Así como también, referido a la diferenciación del personal en cuanto a la percepción de beneficios y protecciones laborales, así como las posibilidades de negociación de días libres u otras cuestiones personales, según el cargo que ocupan en la estructura. Esto sucede incluso con las formas de negociar los días los días libres u otras cuestiones personales. En suma, aquí se deja entrever otra de las contradicciones existentes en PedidosYa respecto a la diferenciación y segmentación de los y las trabajadoras, y la cultura colaborativa que promueve, en su *coolbook* detalla los distintos “modos” (beneficios) y allí aclara “nuestros #Modos aplican según la función que cada persona ocupa dentro de #PeYa” (*Coolbook* PedidosYa, 2025).

En relación a las posibilidades de lo colectivo, los hallazgos han dado de cuenta de una acaparación por parte de la empresa de las demandas de sus trabajadores y encontrando formas de canalizar el disenso que no sean desde lo sindical, sino promoviendo las negociaciones individuales e incluso con un sistema de bonificaciones por mérito individual. La retórica antisindical está muy presente, arraigada particularmente en las figuras jerárquicas (team leader y team manager) que son quienes personifican al capital y se encargan de garantizar la maximización de la productividad. La “Cultura PeYa”, caracterizada por la innovación, la flexibilidad, la creatividad, la autonomía, en el proceso de trabajo se encuentra obstaculizada por un carácter volátil que intensifica cierta “desorganización” en la que la autonomía y creatividad de los trabajadores se ven truncadas, en la que las posibilidades de crecimiento son escasas a pesar del empeño de sus trabajadores. Asimismo, se observa una diferenciación entre el personal con beneficios diferenciales, con “reglas de juego” dispares y poco claras.

A modo de conclusión, son diversas las dimensiones en las que se expresan las contradicciones en PedidosYa. Desde su identidad corporativa, en la organización y el proceso de trabajo, así como en las decisiones de carácter estructural que toma la empresa. En ese sentido, se observa un escenario complejo que teje un conflicto desde su interior ligado a los procesos de tercerización y al escenario de incertidumbre que se aparecía para los trabajadores. El caso de PedidosYa pone sobre el tapete la globalidad del trabajo, es decir, cómo estas plataformas pueden instalarse, estructurarse y funcionar desde distintas partes del mundo; esto es algo novedoso en tanto se produce una regionalización de la empresa y del trabajo, que les permite adoptar decisiones estructurales sin que el servicio se vea

afectado. Respecto al despido sucedido a principios del año 2024, a lo largo de las entrevistas se ha demostrado que, lejos de ser una decisión “a la deriva”, se trató de una estrategia empresarial vinculada a la reducción de costos, así como a la inhabilitación de la acción y organización colectiva que para el caso de estudio ha demostrado cómo desde su instalación ha incidido directamente en las formas de control de la empresa para maximizar las ganancias. Es decir, el sindicato ha reivindicado ciertos parámetros en cuanto a los tiempos, cantidad y calidad de las gestiones que a ojos de las empresa son perjudiciales.

A modo de reflexión respecto a la acción colectiva, comprendiendo este carácter regional, ¿resulta suficiente una organización de trabajadores nacional? ¿o visibiliza la necesidad de generar conexiones y articulación regional? Este punto es clave para pensar la acción sindical. Otro punto es que demuestra la insuficiencia de la regulación respecto al trabajo en plataformas digitales vinculado a las relaciones laborales, a los procesos de instalación y tercerización de estas empresas. Sin dudas que este caso fue la punta del iceberg de un problema social que urge estudiar desde la sociología para comprender cómo estas plataformas digitales y estos modelos de negocios producen nuevos conflictos, en tanto instalan nuevas formas de ser-hacer. El interés sociológico está, justamente, en desentrañar esta cuestión, para dar cuenta de sus límites y potencias, y principalmente de las implicancias sociales puesto que se trata, ni más ni menos, que del futuro y presente del mundo del trabajo.

## Referencias bibliográficas

Abdelnour, Sarah., Bernard Sophie. (2020). “¿Qué resistencias colectivas plantan cara al capitalismo de plataformas?”. En Abdelnour., Méda (Coords.), *Cuando tu jefe es una App* (85-101). Katakarak Liburuak.

Braverman, Harry. [1974] (1975). *Trabajo y capital monopolista*. México: Editorial Nuestro Tiempo S.A.

Alasiri, Hajar. (2024). Fairclough's Three-Dimensional Model: A Critical Discourse Analysis of Denzel Washington's Inspiring Commencement. 10.13140/RG.2.2.13535.47521.

Burawoy, Michael. [1979] (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Castells, Manuel. (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad red*. Alianza Editorial.

Castillo, Alejandro, Ratto, Nicolás. (2018). Teorías del proceso de trabajo. Una revisión de su desarrollo y de las nociones de control y resistencia. Fondecyt N° 1150860 & CIPSTRA..10.13140/RG.2.2.25460.40320.

Cutro Dumas, Camila. (2024). *Tensiones entre consentimiento y resistencia. El trabajo de reparto por plataformas digitales en Uruguay. 2019-2023*. Tesis de maestría. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo: UdelaR. FCS, 2024.

De la Garza, Enrique. (2017). "¿Qué es el trabajo no clásico?", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Vol. 21, No. 36. Argentina. pp. 5-44.

Edwards, Paul K., [1986] (1990). *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Gandini, Alessandro. (2018). *Labour process theory and the gig economy*. *Human Relations*, 72 (6) (2019), pp. 1039-1056. Disponible en: [Labour process theory and the gig economy](#)

Kohler, Holm-Detlev. (2020). «Las relaciones laborales en la economía de plataformas». *Sociología del Trabajo*, n.o 96 (julio) 23-33. <https://doi.org/10.5209/stra.69928>

Marrero, Nicolas. (2021). *Uberización del trabajo: la era de la precarización*. “Cuadernos

abiertos de crítica y coproducción n<sup>a</sup>4”, Instituto Gino Germani-ClacsoAsociación Argentina de Sociología, Agosto 2021. Disponible en: [UBERIZACIÓN DEL TRABAJO La era de la precarización digital en el capitalismo de plataforma1 -Por Nicolás Marrero2](#)

Marrero, Nicolas., Gonzalez, Alejo., Leguisamo, Paula., Noelia Lopez. (2023). *EmprendedoresYa! Capitalismo de plataformas en Uruguay*. Montevideo: Ediciones del Berretín.

Marx, Karl. [1867] (2022). *El Capital*. Libro 1, tomo 1. Madrid: Ediciones Akal S.A.

Menéndez, Victoria. (2014). “*Hasta que el cuerpo aguante*”: *el control y la resistencia en los procesos de trabajo. El caso de los trabajadores de una empresa del sector forestal celulósico en Uruguay*. Tesis de maestría. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología, 2014.

Srnicek, Nick. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra Editora.

Francisco. Pucci., Cutro Dumas, Camila., Menéndez, Victoria. (2025). *Union Action in Digital Platform Companies in Uruguay. The case of the company “Pedidos Ya”*. The Economic and Labour Relations Review. Cambridge University Press. University of New South Wales. ISSN: 1035-3046 (Print), 1838-2673 (Online) doi:10.1017/elr.2025.6

### **Páginas web**

PedidosYa (2025) Recuperado de: <https://institucional.pedidosya.com/>

Balmaceda, Tomas. (2021, 20 de enero). PedidosYa: el secreto de esta empresa uruguaya que vale u\$s 2000 M y los argentinos aman. *El Cronista*. Disponible en: [PedidosYa: el secreto de esta empresa uruguaya que vale u\\$s 2000 M y los argentinos aman - El Cronista](#)

Marrero, Nicolas [10/08/2021]. Udelar investiga acerca de las condiciones del trabajo en plataformas. Disponible en: [Udelar investiga acerca de las condiciones del trabajo en plataformas](#)

### **Anexo**

Coolbook de PedidosYa 2021  CoolBook PedidosYa.pdf

Coolbook de PedidosYa 2025  COOLBOOK-2025 digital(EXTERNO).pdf