

# Papeles de Trabajo 32

La revista electrónica del IDAES

EISSN 1851-2578

## DOSSIER

# La economía digital desde una agenda de investigación multisituada coordinado por Lorena Poblete, Marco Mallamaci y Pablo Gordon

ARTÍCULOS LIBRES

RESEÑAS



Escuela Interdisciplinaria  
de Altos Estudios Sociales  
IDAES\_UNSAM



UNSAM Edita

## **Universidad Nacional de San Martín**

RECTOR: Carlos Greco

VICERRECTORA: Ana María LLois

SECRETARIO DE CULTURA, COMUNIDAD Y TERRITORIO: Mario Greco

## **Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales**

DECANO: Ariel Wilkis

DIRECTOR CONSULTO: José Emilio Burucúa

DIRECTOR CONSULTO: Alejandro Grimson

SECRETARIA ACADÉMICA: Mariana Álvarez Broz

SECRETARIA DE POSGRADO: Gustavo Ludueña

SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN: Brenda Focás

SECRETARIO DE VINCULACIÓN INSTITUCIONAL, TERRITORIAL E INTERNACIONAL: Martín Hornes

## **Papeles de Trabajo**

EDITOR RESPONSABLE: Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales

DIRECTORA: Mariana Gené

COORDINACIÓN EDITORIAL: Evangelina Caravaca

GESTIÓN DE ARTÍCULOS: Violeta Dikenstein, Florencia Labiano, Andrés Scharager,

Pablo Salas, Agustín Salerno, Emilia Val

CORRECCIÓN: Fernando León Romero

MAQUETACIÓN: María Laura Alori

ISSN: 1851-2577

REDACCIÓN: Paraná 145, 5º piso, CABA (B1017AAC), Argentina

papelesdetrabajo@unsam.edu.ar

<https://revistasacademicas.unsam.edu.ar/index.php/papdetrab>

Domicilio legal: Yapeyú 2068, San Martín (B1650BHJ), Argentina

## **Comité Académico**

Marc Abélès: L'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Francia

Rita Eder: Universidad Nacional Autónoma de México, México

Arturo Escobar: The University of North Carolina at Chapel Hill, EE. UU.

Silvia Hirsch: Universidad Nacional de San Martín, Argentina

Daniel James: Indiana University, EE. UU.

Mirta Lobato: Universidad de Buenos Aires, Argentina

Laura Malosetti Costa: CONICET-Universidad Nacional de San Martín, Argentina

Denis Merklen: L'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Francia

Juan Piovani: Universidad Nacional de La Plata, Argentina

Rosana Reguillo: ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, México

Maristella Svampa: CONICET-Universidad Nacional de La Plata, Argentina

## **Comité Editor**

Débora Betrisey Nadali: Universidad Complutense de Madrid, España

Alejandra Castillo: Universidad de Arte y Ciencias Sociales, Chile

Flavia Costa: Universidad Nacional de San Martín, Argentina

Miguel Valderrama: Universidad de Arte y Ciencias Sociales, Chile

Natalia Gavazzo: Universidad Nacional de San Martín, Argentina

Fernando Martínez Escobar: Universidad de Buenos Aires, Argentina

Lucila Nejamkis: Universidad Nacional Arturo Jauretche, Argentina

Pablo Nemiña: Universidad Nacional de San Martín, Argentina

Juan Pablo Puentes: Universidad Nacional de San Martín, Argentina

Adrián Velázquez Ramírez: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México

# SUMARIO

## DOSSIER

### Presentación

Entre modos de conexión y medios de producción: la economía digital desde una agenda de investigación multisituada  
Marco Mallamaci y Lorena Poblete

6

### La economía política de las plataformas y el rol estratégico de la política pública

Martín Harracá

21

### Época de unicornios. Fisonomía y discurso de las empresas tecnológicas en el sur global

Denise Krepki, Patricia Ventrici y Hernán M. Palermo

40

### Vender en MercadoLibre

Funcionamiento de la principal plataforma argentina de *e-commerce*, experiencias y percepciones de los vendedores

Sonia Filippetto

60

### Trayectorias laborales de mujeres conductoras en el servicio de transporte de pasajeros Uber

Procesos de segregación de género y conciliación entre trabajo remunerado y tareas del cuidado

Marina Luz García

78

### Plataformas de servicios virtuales: un análisis de los perfiles de quienes trabajan de forma remota desde la Argentina

Julieta Longo

y Mariana Fernández Massi

99

## OTROS ARTÍCULOS

### Tensiones, dilemas y conflictos en el proceso de profesionalización del *management* en la Argentina

Diego Szlechter y Romina Berman

124

### Supervisión y confianza en las relaciones intersubjetivas entre médicas residentes y enfermeras

Luciana Reif

148

## RESEÑAS

Ignacio Garay reseña *Plataformas de empleo y transformaciones del mundo del trabajo en un contexto de pandemia*

170

Tomás Odilio Battaglini reseña *Uberland: cómo los algoritmos están reescribiendo las reglas del trabajo*

174

## **DOSSIER**

# LA ECONOMÍA DIGITAL DESDE UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN MULTISITUADA

### **Coordinadores**

Lorena Poblete (CONICET - EIDAES)

Marco Mallamaci (UNSJ - EIDAES)

Pablo Gordon (EIDAES)



## DOSSIER

# Presentación

## Entre modos de conexión y medios de producción: la economía digital desde una agenda de investigación multisituada

Marco Mallamaci<sup>1</sup>

Lorena Poblete<sup>2</sup>

PAPELES DE TRABAJO, 17(32), JULIO-DICIEMBRE 2023, PP. 6-20  
RECIBIDO: 12/5/2023 - ACEPTADO: 15/7/2023

En 1960, Licklider acuñó el concepto de *man-computer symbiosis* (simbiosis humano-computadora) como un proyecto de desarrollo para una sociedad basada en la cooperación entre humanos y dispositivos electrónicos. Esto implicaba lograr que los ordenadores formularan soluciones para las tareas del trabajo humano y permitieran una cooperación en la toma de decisiones automatizadas. Licklider resaltaba que esta idea debía ser diferenciada de la clásica concepción de la tecnología en términos de “extensión mecánica del humano”,<sup>3</sup> para ser concebida como algo similar a la relación sincrética que se produce en la naturaleza entre diversos organismos, por ejemplo, insectos y vegetales en cuanto sistemas colaborativos (Licklider, 1960).

A partir de allí se sucedieron dos etapas diferenciables. Primero, se constató el impulso de una especie de entusiasmo juvenil que veía en las nuevas tecnologías de la información una posibilidad concreta para construir una sociedad descentralizada, más democrática y libre de las opresiones tanto de los Estados, como del propio sistema capitalista de mercado. Como si la informática pudiese ser la herramienta para hacer realidad las proclamas

1 Universidad Nacional de San Juan, Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales - Universidad Nacional de San Martín, marcomallamaci@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6347-0964>

2 Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales - Universidad Nacional de San Martín, lorena.poblete@conicet.gov.ar, <https://orcid.org/0000-0002-0579-4255>

3 Traducción de los autores (*mechanically extended man*; Licklider, 1960: p. 4).

del mayo francés. Luego, la atractiva noción de “sociedad-red” desembocaría en la fiebre de las inversiones *punto-com* hacia fines de la década de 1990. Esto se tradujo en un enorme flujo de capitales apalancados en la idea de una nueva estructura global, resultado de la revolución microelectrónica iniciada en las décadas de 1940 y 1950. El horizonte se vislumbraba como un mundo de nodos interconectados, una retícula sin centros, una especie de sociedad donde la unidad sería la propia red. Esto significaba que los procesos de organización social habilitarían nuevos actores, nuevos tipos de contenidos y formas de valor, que podrían desarrollarse con mayor independencia de los poderes corporativos centralizados. Internet se proyectaba entonces como el propio tejido de la vida en sociedad (Castells, 2001; 2004; 2005).

En un segundo momento, luego de la “era de las redes”, tal como lo plantea Lovink (2019), se hizo evidente la pérdida de la inocencia y Silicon Valley comenzó a mostrar dos facetas. Por un lado, se instituyó como la meca donde se construye un futuro automatizado, transparente e hipereficiente, con nuevas formas de trabajo por demanda y dinámicas de consumo personalizado. Por el otro, se consolidó como el centro global de poder, cómplice de los intereses corporativos del mundo financiero, aliado con el poder bélico y responsable de una infraestructura inédita de vigilancia y control. Así, el proyecto de una economía colaborativa y horizontal parecía tomar la forma de un fraude, una trampa elaborada sólidamente sobre modelos de negocios y desplegada subrepticamente durante tres décadas. Google, Meta, Uber, Amazon, X, entre otras, pasaron a ser entonces la cara de un tecno-optimismo transfigurado en la versión más acabada del capitalismo monopólico digital (Lovink, 2019; Srnicek, 2018; Vasudevan, 2022; Lehdonvirta, 2022; Rikap, 2021).

En términos concretos, esta nueva etapa de la historia de la tecnología y del sistema capitalista terminó por encontrar su funcionalidad masiva y cotidiana con la emergencia de un nuevo concepto: *plataforma digital*. El proceso de plataformización encarna una dinámica opuesta a la del viejo sueño de horizontalidad y transparencia: su sentido pasa por una recentralización integradora que sintetiza los mecanismos informacionales en una infraestructura de gestión algorítmica del trabajo, el capital y los circuitos de coordinación (Lovink, 2019). El uso de la palabra “plataforma”, siguiendo a Gillespie (2018), supone plantear estratégicamente una serie de relaciones contradictorias, donde las funciones en línea y las lógicas de la cohesión económica aparecen en un espacio (pretendidamente) “neutro”; esto es, usuarios, trabajadores, oferentes y compradores abrazan el ideal del “sé tu propio jefe”, “hazlo tú mismo” (Ivanova *et al.*, 2018), pero bajo el costo de ceder la privacidad cotidiana a manos de la vigilancia digital y su mercantilización (Alosi y De Stefano, 2022). Las plataformas cumplen el rol de integrar las diversas funciones de la reticularidad informática en sistemas diseñados para un intercambio fluido, dinámico y de acceso universal; sin la necesidad de una masiva alfabetización en sistemas de codificación algorítmica. Así, lo que se alza en el horizonte es una “sociedad de plataformas” (Lovink, 2019). Sin embargo, esta se convierte rápidamente en una enorme caja negra que deriva en una etapa

hipermonopólica de la economía global, donde el antiguo ideal decimonónico del mercado como mecanismo democratizador queda falseado bajo una competencia inverosímil.

Quizá poco queda en pie de aquellos primeros sentidos proyectados en la década de 1960 (más ficcionales que concretos); tal vez se trata de una serie de idealizaciones enterradas bajo la lápida naif de una utopía desintegrada en los bordes de la gramática real del poder. Lo que se constata es un proceso de consolidación de un entramado geoeconómico de escala global, que involucra el surgimiento de infraestructuras digitales y modelos de negocios centrados en la intermediación de las plataformas, consolidado durante las primeras dos décadas del siglo XXI, denominado “economía digital” (Schiller, 2000; Tapscott, 2000; OCDE, 2016). Allí sobresale un conjunto de transformaciones tecnológicas que vehiculizan nuevas formas de comercio, trabajo, consumo y servicios en línea cada vez más personalizados. Si, como ha sido señalado en reiteradas oportunidades, la expansión de Internet y la datificación han contribuido al avance de este proceso, la crisis global sanitaria desencadenada por la pandemia de COVID-19 generó su imprevista aceleración, profundización y consolidación (Pereyra y Poblete, 2022; López Mourelo *et al.*, 2020; Miguez y Filipetto, 2021). La digitalización parece marcar entonces ciertas condiciones de posibilidad para el desarrollo socioeconómico y la interacción social alrededor del planeta.

Mientras que en el transcurso de la década de 1990 las ideas de sociedad de la información, *net-economy*, *e-business*, empresa red o capitalismo digital buscaron proyectar un horizonte de mediano plazo, hoy la “economía digital” se ha convertido en un campo de disputas. Por un lado, porque el propio término y aquello que designa aparecen atravesados por múltiples perspectivas que ponen el acento en dimensiones, características, causas y consecuencias diversas respecto del proceso de expansión e incorporación de las tecnologías de datos e Internet al conjunto de prácticas económicas. Por otro, porque ese mismo proceso implica un devenir de relaciones sociales que conlleva tensiones entre sectores, clases, grupos económicos, divisiones internacionales del trabajo, lógicas de inversión, modos de acumulación, coyunturas históricas y posicionamientos geopolíticos (Mallamaci *et al.*, 2020).

Este abanico de fenómenos, lejos de dar cuenta de un avance lineal y neutral de la capacidad técnica, pone de relieve un complejo mapa de relaciones de poder que implica, entre otras cuestiones, nuevas problemáticas en torno a brechas digitales, dinámicas de digitalización en las infraestructuras productivas y comunicacionales, relaciones laborales, modos de gestionar lo político y lo gubernamental y nuevos dispositivos donde la vigilancia, el control y el cálculo utilitario se cruzan con formas transfronterizas de influencia. En este sentido, frente al carácter pretendidamente novedoso de la “economía digital”, resulta imprescindible reconstruir su espesura histórica, es decir, pensarla como parte de un proceso de largo plazo en el que se producen (dis)continuidades y rupturas, para detectar núcleos clave desde donde poder abordarla.

En este marco, surge una agenda de investigaciones para las Ciencias Sociales en torno a los modos en que se ven afectadas las prácticas económicas merced al proceso de digitalización.

En particular, los mundos del trabajo y empresarial están vivenciando transformaciones que reconfiguran desde sus modos de organización, formas de asociación y relaciones de tensión/complementariedad, hasta sus marcos interpretativos. Tanto la relación entre capital y trabajo, como las nociones específicas de *empresa, trabajador, inversor, propietario, consumidor*, etc. conforman instituciones económicas ensambladas dentro de un sistema social amplio que les da sentido. La reticularización informática de las comunicaciones primero, y luego la plataformización de casi la totalidad de las actividades económicas, sociales, políticas y culturales, pueden ser concebidas como parte de un proceso de transformación infraestructural, donde lo que ha sucedido es que ha tomado cuerpo y funcionalidad un nuevo sistema de interconexión de agentes, oferentes, demandantes, usuarios, etc.; o sea, la configuración de una arquitectura algorítmica de intermediación. Pero el sentido de dicha transformación y sus posibles horizontes está delimitado por aquellas formas institucionalizadas de los elementos que engranan el cuerpo socioeconómico. Tal como lo entendiera Castells (2001; 2004; 2005) entre las décadas de 1980 y 1990; lo que en aquel momento eran “nuevas tecnologías” se asemejan a las viejas transformaciones en los mecanismos de generar energía, transporte y distribución del siglo XIX, que permitieron que la fábrica y la gran empresa ocuparan un rol central y se convirtieran en la base organizacional de las sociedades industriales. Del mismo modo, Internet ha sido, entre las décadas de 1990 y 2000, la base tecnológica del sistema de coordinación socioeconómica en la era del capitalismo global. Primero la proyección y luego la consolidación de sus lógicas redefinieron parcialmente elementos centrales del capitalismo como son *la empresa y el trabajo*.

Esencialmente, una empresa tiene como objetivo generar beneficio mediante la construcción de capacidades para minimizar costos, tanto en su organización, en las transacciones, en la administración de sus bienes de capital y en la gestión (o explotación) de la fuerza laboral. La informática y todo el sistema comunicacional desplegado a partir de la digitalización se tradujo rápidamente en nuevas condiciones de posibilidad, mediante nuevas pautas de integración en los procesos de generación de valor. Por un lado, visto desde la perspectiva de la empresa, produjo una disminución de tiempos y costos en procesos de coordinación, transacción y comunicación y, al mismo tiempo, un nuevo paradigma en la ecuación general de costos marginales (Rifkin, 2014). Por el otro, surgieron nuevas y (tal vez) más sólidas asimetrías entre empresas productivas, capitales financieros, trabajadores y usuarios.

En este plano, las plataformas digitales y sus capacidades reticulares proporcionaron una serie de herramientas sobre las cuales se concretaron mutaciones fundamentales en la formación de las cadenas de valor, en los esquemas de gestión organizacional y, a partir de allí, en las definiciones de las pautas laborales, lo cual resultó en una plataformización generalizada de las estrategias empresariales y la coordinación socioeconómica. En este sentido, las plataformas pueden ser definidas como el soporte de la organización empresarial y sus modelos de negocio; esto significa que, si bien se trata de espacios informacionales de intercambio donde se articulan dinámicas de oferta y demanda, al mismo tiempo



conforman una maquinaria para la contratación de trabajadores, la asignación de tareas, las limitaciones, los controles y con ello un mapa de derechos y relaciones laborales que desafía y pone en discusión los marcos regulatorios de las últimas décadas (Kocher, 2022). Como lo marcaran Madariaga, Buenadicha, Molina y Ernst en el informe de 2019 (realizado para el CIPECC, el BID y la OIT), las plataformas se traducen en una metamorfosis de las empresas: (1) en las estrategias de reducción de los costos, (2) en el surgimiento de nuevas actividades comerciales, (3) en el desplazamiento de las estructuras de los mercados y (4) en la alteración de las relaciones laborales. Así, las plataformas digitales pueden llegar fácilmente a una gran cantidad de agentes digitalmente equipados, con una mayor eficiencia de costos en comparación con las intermediaciones humanas tradicionales (Madariaga *et al.*, 2019).

Un elemento fundamental es que la plataformización de los procesos económicos en general permite la concreción de intercambios que (de manera aislada) muestran baja rentabilidad, lo cual ha dado lugar, por ejemplo, a la llamada *gig-economy* (economía de la changa), mediante la coordinación centralizada de un espacio virtual común (Ness, 2023; Christiaens, 2023; Duggan *et al.*, 2022). Asimismo, los nuevos modelos de negocio proponen esquemas triangulares de mercado a partir de relaciones mediadas algorítmicamente entre las plataformas tecnológicas, los usuarios/proveedores/productores y los usuarios/consumidores (Berg, *et al.*, 2018). La gestión y administración de esta arquitectura de recursos o formas de “capital tecno-humano” encuentra nuevos rumbos sobre la base de la organización de los mecanismos de flujo de información en términos de generación de valor. Así surge un nuevo sujeto-trabajador, muchas veces hiperindividualizado que debe autogestionar sus tareas bajo una constante transformación de lo que puede considerarse “contrato de trabajo” y bajo una forma contradictoria de nuevos derechos (Goldín, 2020; Mugnolo *et al.*, 2020; Todolí Signes, 2017); frente a una nueva clase tecno-empresarial (Burrell y Fourcade, 2021). La intervención de las plataformas digitales borra así las fronteras establecidas en el mundo del trabajo entre estatutos que implican condiciones laborales y protecciones diferenciadas (asalariado y trabajador independiente) (Cherry, 2016; Di Stefano, 2016), y entre ámbitos dentro o fuera de la ley (trabajo formal y trabajo informal) (Poblete *et al.*, 2024). En este sentido, las plataformas digitales parecen haber potenciado las “zonas grises” en las que la aplicación de la ley resulta cuestionada o incierta (Bureau y Dieudaide, 2018). La consecuencia principal es el traslado de los riesgos (irregularidad de los ingresos, bajos ingresos, largas jornadas de trabajo, horas de trabajo no remuneradas, inseguridad respecto a la continuidad del trabajo por bloqueos, etc.) y responsabilidades (provisión de elementos de trabajo, pago de seguros y cargas sociales) a las y los trabajadores, invisibilizando así la parte de responsabilidad de quienes solicitan y quienes intermedian la prestación de un servicio (Berg, 2016; van Doorn, 2017).

El presente dossier, a través de cinco investigaciones diferentes, informa el proceso de plataformización partiendo de problemáticas generales (la dimensión empresarial en la

economía de plataformas, sus articulaciones con la esfera pública, por un lado, y la consolidación de un entramado discursivo-simbólico sobre el cual se sostiene y cobra fuerza toda una visión de mundo, por otro) para luego, a través de tres estudios de caso (Mercado Libre, Uber, Upwork) que recuperan la experiencia de trabajadores y trabajadoras, abordar el modo en que las plataformas digitales intervienen y modifican los mecanismos de inserción y participación en el mercado de trabajo.

En el artículo *Economía de plataformas: un estado de situación*, Martín Harracá plantea la necesidad de una síntesis en torno a los enfoques sobre el fenómeno de la emergencia y expansión de las plataformas digitales. Si bien en el campo de la investigación hemos asistido a un gran despliegue de estudios y marcos teóricos sobre las economías digitales, el texto resalta que es imprescindible una articulación que permita una mayor comprensión sobre las relaciones entre las características específicas de las empresas de plataformas y la esfera de las políticas públicas, las regulaciones, sus posibles aplicaciones y limitaciones. El proceso de plataformización del capitalismo global no solo implica desplazamientos económicos, tecnológicos y estrategias geopolíticas, sino también consecuencias que impactan en lo cultural y lo institucional. Harracá busca resaltar que el problema de fondo reside en que las plataformas controlan una dimensión infraestructural que resulta esencial para una serie de procesos que nutren el tejido social en general. Esto consolida una concentración inédita de poder, donde la presencia y capacidad de control de las empresas tecnológicas privadas contrasta con las limitaciones propias de las esferas públicas y gubernamentales. El artículo propone tres contribuciones a esta problemática. En primer lugar, realiza una revisión de la discusión sobre cómo se delimita conceptualmente la noción de “plataforma” con el fin de ensayar una definición desde la economía política. En segundo lugar, identifica y detalla cinco dimensiones fundamentales que explican la hegemonía de estas empresas y su supremacía en el rumbo económico mundial. Estos cinco elementos van desde la presencia de los “efectos de escala de red” a los procesos que consolidan posiciones de mercado, pasando por las tendencias monopólicas, el poder de policía, los espacios de automatización y la apropiación de los flujos de datos. Finalmente, presenta un resumen de las diversas aristas y estrategias que se han examinado desde las políticas públicas. Aquí se propone un repaso y una redefinición de las doctrinas y enfoques tradicionales marcando cinco puntos: 1) regulación de la captura de datos y resguardo de la privacidad; 2) defensa de la competencia y regulación antimonopolio; 3) regulación sectorial específica; 4) impuestos y 5) creación de contrapesos y capacidades públicas. Las plataformas digitales han adquirido un rol económico central en las sociedades contemporáneas, creando mercados y transformando los engranajes de la coordinación socioeconómica; pero al mismo tiempo han dado lugar a la constitución de nuevas élites que denotan una enorme asimetría de poder y trazan un mapa donde se constituye un tipo de infraestructura particular que las posiciona como condición de posibilidad de aquello que se entiende por soberanía.

Por su parte, Denise Krepki, Patricia Ventrisci y Hernán Palermo analizan el entramado simbólico-discursivo que ha funcionado como el imaginario de una época y al mismo tiempo como el sello narrativo específico de las nuevas élites consolidadas a partir de la expansión del modelo económico de Silicon Valley. A la par de la irrupción y la transición hacia las nuevas formas del capitalismo digital, se fortalecieron las ideas de innovación y desarrollo tecnológico como motores fundamentales del progreso; a partir de lo cual el modelo de las *startups* marcó las pautas del nuevo arquetipo de las lógicas empresariales. El texto *Época de unicornios: fisonomía y discursos de las empresas tecnológicas en el sur global* aborda las principales coordenadas que sostienen y retroalimentan dicho imaginario, donde se conjugan el individualismo con el liberalismo tecnofílico y la meritocracia, en una concepción del mundo que los autores denominan tecno-emprendedorismo. El artículo despliega una caracterización general de la fisonomía de las grandes empresas tecnológicas y la incidencia de este fenómeno a nivel global, para avanzar hacia el contexto latinoamericano y explorar las características particulares que se pueden observar en Argentina. Así, en las denominadas *tecnolatinas* y *unicornios argentinos* se pueden resaltar ciertos elementos comunes, muchas veces referidos a dinámicas estructurales marcadas por la inestabilidad económica. Uno de los ejes del estudio visualiza cómo las vías de legitimación simbólica de estos modelos de negocio se sostienen en un (pretendido) contraste con las lógicas de las empresas e industrias más tradicionales. En el núcleo de dicho discurso emprendedor se encuentra un relato *tecno-optimista* (o bien de *solucionismo tecnológico*); en el caso argentino centrado en las “personificaciones criollas de la aristocracia digital”. Se asiste así a la construcción de una narrativa en su versión nacional, la cual se filtra a través de la totalidad de los pliegues de la vida política, económica y social del país (más allá de los límites del ambiente corporativo-empresarial). Esto permite identificar, dentro de la situación de los tecno-emprendedores latinoamericanos, una construcción de sentidos propios a partir del “sujeto tecno-emprendedor en el Sur Global”. Uno de los elementos sobre los cuales esto toma fuerza es la figura del empresario tecnológico local como un ejemplo de resiliencia, desarrollado a partir de la adaptación a las sucesivas crisis económicas. Entonces aparece una nueva “promesa de futuro” sobre la tensión y el contraste entre el éxito global de los unicornios tecnológicos locales y la “sensación instalada de decadencia nacional”. La perspectiva de los autores se basa en una definición de la tecnología como configuración social, donde el cambio tecnológico aparece como una dinámica indefinida e impredecible, pero configurada sobre cadenas de fuerzas sociales, económicas y políticas. Así, el análisis de la utopía *tech* y sus narrativas permite poner de relieve los diversos actores desde los cuales, no solo se diseñan los sentidos de la tecnología y sus funciones, sino que al mismo tiempo se instala y alimenta una concepción específica del mundo promovida por los líderes de las grandes empresas. Esto se traduce en la construcción de múltiples espacios de intervención y en la consolidación de un modo de subjetivación: con el sujeto emprendedor en el centro, condensando la idea de una renovación de los principios empresariales

tradicionales. Lo notorio de esta configuración del ser emprendedor y su tejido discursivo es su amplificación hacia la esfera de la moralidad, lo cual termina dando lugar a una especie de ontología tecnocrática. El artículo marca, por un lado, la aún escasa literatura sobre la temática en torno a la especificidad nacional y regional; y por el otro, la necesidad de un esfuerzo epistémico por comprender las claves y sentidos de dichos relatos corporativos que se alzan como el lema de nuevas fuerzas políticas, lo cual abre un horizonte ineludible de disputas y posicionamientos.

En continuidad con la problemática del surgimiento de las grandes empresas tecnológicas de plataforma, el estudio de Sonia Filipetto avanza en el caso de MercadoLibre para estudiar la dimensión laboral. El texto *Experiencias laborales de los vendedores de la plataforma de e-commerce: MercadoLibre en Argentina* aborda una serie de aristas relacionadas con la enorme expansión que experimentó el comercio electrónico a nivel global y regional. En el contexto latinoamericano, Mercado Libre fue la empresa que impulsó dicha transformación; habiéndose ubicado a la vanguardia a fines de la década de 1990, llegó a construir el ecosistema más grande de la región. Esta transformación en los modos, infraestructuras y fases del comercio ha estado relacionada, fundamentalmente, con el surgimiento de la gestión algorítmica de la fuerza de trabajo, las tareas y el control de las dinámicas productivas. La exploración de Filipetto apunta a la experiencia que los vendedores independientes tienen al utilizar la plataforma y el ecosistema de MercadoLibre como espacio laboral, tomando como universo de estudio el Área Metropolitana de Buenos Aires. El artículo propone una caracterización de la inserción de los vendedores independientes de productos mediante la plataforma de *e-commerce*, analizando cómo supervisa y marca las pautas de las actividades. Así, los hallazgos muestran cómo se pone en juego la intermediación algorítmica a través de un sistema de *gamificación* digital que coloca a los vendedores frente a los sistemas de recompensas y sanciones estrictas que impone el propietario de la plataforma y donde los usuarios participan como evaluadores. A través de entrevistas grupales, la exploración aborda las valoraciones, las percepciones y las diversas vivencias de aquellas personas que desarrollan sus proyectos comerciales dentro del ecosistema, recorriendo el proceso de elección de MercadoLibre, las modalidades de venta, el *scoring*, la reputación y los mecanismos de control. Uno de los ejes subrayado por Filipetto muestra que, si bien dichas infraestructuras tecnológicas son presentadas como simples servicios de intermediación entre pares que actúan voluntariamente, en la práctica no son neutrales, sino que funcionan como una instancia de regulación, selección y moderación de los contenidos que se intercambian. La expansión de las plataformas de comercio en línea estuvo acompañada de todo un marco ideológico que define a los trabajadores por cuenta propia como “colaboradores” o “asociados”, pero la relación de estos con la empresa tecnológica está signada por una transparencia difusa donde los algoritmos gobiernan la gestión de los intercambios. Asimismo, la *gamificación* digital se presenta como el despliegue fundamental de las técnicas de administración de la fuerza laboral. Se forma así un sistema complejo

de calificaciones, reputación, mecanismos de evaluación, estándares predefinidos dentro de una arquitectura de vendedores que detentan la responsabilidad, por un lado, ante una diversidad de compradores que los evalúan desde su experiencia individual y, por el otro, ante la empresa de plataforma, la cual diseña e implementa los sistemas de intermediación algorítmica y sus lógicas de control.

Por su parte, Marina Luz García, en el artículo titulado *Trayectorias laborales de mujeres conductoras en el servicio de transporte de pasajeros Uber. Procesos de segregación de género y conciliación entre trabajo remunerado y tareas del cuidado*, analiza catorce trayectorias laborales de conductoras de Uber a fin de visibilizar los desafíos que representa insertarse en una ocupación principalmente masculina a través de una plataforma digital. La investigación se basa en entrevistas realizadas a mujeres de entre 29 y 60 años que trabajan en el Área Metropolitana de Buenos Aires. El universo de entrevistadas está compuesto por un grupo sin responsabilidades de cuidado y otro con hijos a cargo, ya sea en hogares monoparentales o convivientes con sus parejas. La elección del caso —conductoras de Uber— resulta interesante porque tensiona las barreras de ingreso a las ocupaciones masculinizadas con la permeabilidad o apertura que ofrecen las plataformas digitales como puertas de entrada al mundo laboral. Entre las barreras de ingreso al transporte de pasajeros, la autora subraya las percepciones sobre las capacidades de las mujeres de realizar “trabajos de hombres”. Los testimonios muestran que la naturalización de una división del trabajo por género con roles estancos no solo tiene efectos simbólicos (como burlas, comentarios denigrantes), sino también efectos prácticos (por ejemplo, la dificultad para alquilar un auto). El análisis de estas trayectorias da cuenta de recorridos poblados de distintos tipos de inserciones laborales, donde resulta posible adquirir competencias necesarias para esta ocupación. Según la autora, el reconocimiento de las competencias variadas adquiridas a lo largo de trayectorias accidentadas y eclécticas es lo que lleva a estas mujeres a sortear estas barreras. Los testimonios muestran que la plataforma digital funciona como una herramienta facilitadora de entrada al mercado de trabajo porque pone en la cuenta de las trabajadoras mismas los riesgos y costos de la ocupación. Esto es, la irregularidad en los ingresos, por un lado, los gastos asociados al vehículo (alquiler, mantenimiento, matrícula, etc.), por otro. Aun así, las trabajadoras entrevistadas consideran que el “ser su propia jefa” tiene más ventajas que desventajas. La elección del horario de trabajo es una de las que subrayan en los testimonios. En algunos casos, les permite evitar los horarios más peligrosos (los nocturnos, aunque sean los mejor remunerados), y en otros, adaptar su jornada laboral a sus responsabilidades de cuidados. En ese sentido, la flexibilidad es vista como una característica positiva de la ocupación, donde la conciliación familia-trabajo es alcanzable, aunque la contracara sea la irregularidad en los ingresos. Esta investigación, a través de los distintos testimonios de las conductoras de Uber, muestra claramente cómo las plataformas digitales pueden facilitar el acceso al mercado de trabajo, aun en ocupaciones masculinizadas. Se trata entonces de un estudio sobre la plataforma digital más estudiada a nivel

internacional, que devela interrogantes nuevos relativos a la segregación por géneros en el mercado de trabajo.

En el artículo *Plataformas de servicios virtuales: un análisis de los perfiles de quienes trabajan de forma remota desde Argentina*, Julieta Longo y Mariana Fernández Massi se focalizan en plataformas digitales que participan como intermediarias entre diseñadores gráficos y sus potenciales clientes. Este tipo de plataformas facilitan el trabajo remoto bajo la modalidad denominada *online macro crowdwork*. Se trata de una modalidad que se incrementó enormemente durante la pandemia de covid-19, que al mismo tiempo impulsó e impuso el trabajo a distancia. Actualmente, Argentina se encuentra entre los quince países con mayor número de trabajadores on-line, donde casi el 70% se concentran en los servicios creativos o de multimedia. Este estudio ofrece una descripción de un sector de actividad aún no explorado en la literatura sobre plataformas en la Argentina, y busca responder a dos preguntas centrales: quiénes son aquellos trabajadores y trabajadoras que utilizan este tipo de plataformas, y qué tipo de inserción laboral representa esta intermediación digital en relación con la regularidad o frecuencia de las tareas que asumen y los ingresos que generan. La investigación se basa en el análisis de 346 perfiles de trabajadoras y trabajadores que utilizan la plataforma Upwork (la más utilizada para este tipo de servicios) y 22 entrevistas a diseñadores y diseñadoras que trabajan de modo *freelance*. Aun cuando la gestión de la visibilidad de los perfiles que realiza la plataforma pueda producir sesgos que lleven a imprecisiones sobre quiénes verdaderamente utilizan Upwork, los perfiles representan la única información disponible que permite un tratamiento estadístico. Al igual que en la mayoría de las investigaciones sobre plataformas digitales, la creatividad metodológica resulta indispensable para poder informar la realidad de un tipo de actividad invisibilizada por la virtualidad y su dispersión geográfica. A través del análisis de los perfiles publicados en las plataformas, las autoras logran reconstruir el perfil socioeconómico de las y los diseñadores que prestan servicios a través de este medio. Muestran que quienes utilizan esas plataformas son mayoritariamente mujeres, con altos niveles de calificación, con una edad promedio cercana a los 30 años y con alrededor de 10 años de desempeño profesional, y con una trayectoria laboral marcada por relaciones laborales en calidad de asalariadas. Esto significa que no se trata de una primera inserción laboral (como sucede con otras plataformas, principalmente de geolocalización), sino de una inserción laboral que tiene lugar en medio de una carrera profesional ya establecida. A través del análisis de las entrevistas a trabajadores y trabajadoras, las autoras comprueban que este tipo de plataforma permite distintas inserciones laborales. En algunos casos, la plataforma es una herramienta para probar la modalidad de teletrabajo bajo demanda globalizada. Según los testimonios, al inicio, al no tener un historial de trabajos realizados, proponen remuneraciones muy bajas. Es por eso que, una vez que se logra estabilizar clientes, prefieren llevar a cabo trabajos por fuera de la plataforma. En este sentido, la plataforma es solo una puerta de entrada al mercado de trabajo. En otros casos, la plataforma puede ser la única fuente de

clientes. El atractivo principal es la posibilidad de cobrar en dólares y sostener así el valor de los honorarios frente a la inflación. Finalmente, puede representar un medio para obtener ingresos complementarios. Contrariamente a lo que ocurre en otro tipo de plataformas de trabajo -como las de reparto o traslado de pasajeros-, el costo de entrada es bastante elevado porque frente a la amplia competencia, los trabajadores se ven obligados a bajar sus remuneraciones a fin de construir su “reputación digital”. Esta investigación muestra que el universo de las plataformas digitales está lejos de ser un campo homogéneo donde las infraestructuras tecnológicas cumplen una misma función. Las características de quienes las usan y el modo en el que lo hacen también influye en la manera en la que dichas plataformas digitales pueden expandirse en los distintos sectores de actividad.

Así, los artículos incluidos en este dossier invitan a reflexionar y discutir sobre distintas dimensiones de la “economía digital” todavía poco exploradas, al tiempo que buscan contribuir a un campo de estudios dinámico, que sigue creciendo y se consolida en nuestro país (Del Bono, 2019; López Mourelo y Pereyra, 2020; Diana Menéndez, 2020; Perelman *et al.* 2020; Haidar, 2020; Mallamaci *et al.*, 2020; Elbert y Negri, 2021; Haidar y Pla, 2021; Palermo y Molina, 2022; Arias *et al.*, 2022; Miguez y Diana Menéndez, 2022; Tizziani y Poblete, 2022; Mallamaci y Borisonik, 2023; Pereyra, *et al.*, 2023; Haidar *et al.*, 2023; Kasparian *et al.*, 2023). Además, el dossier marca los contornos de un área de estudios que empieza a crecer en la Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales<sup>4</sup>, caracterizada por una variedad de abordajes y el trabajo colaborativo a través de redes institucionales locales e internacionales.

---

4 Entre 2019 y 2022, en el contexto de la Maestría en Sociología Económica de la Escuela IDAES, se desarrollaron cuatro ciclos del Círculo de Estudio de Economía Digital. En 2023, a través del Centro Ciencia y Pensamiento (UNSAM) y mediante una articulación interinstitucional con la Universidad Nacional de San Juan, la Escuela IDAES fue parte de las I Jornadas Internacionales de Economías Digitales, desarrolladas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Ciudad de San Juan. Dentro de esta agenda, la “economía digital” fue objeto de discusión en tres paneles y una mesa redonda durante las Jornadas del Centro de Estudios Sociales de la Economía (CESE-EIDAES) en 2022. Asimismo, en 2023, el Núcleo de Estudios Sociales sobre Regulaciones y Burocracias organizó una jornada de estudios sobre “Las plataformas digitales de trabajo y sus efectos en distintos sectores de actividad”. En todos estos eventos participaron varios de los autores y autoras incluidos en el dossier, así como referentes de este campo a nivel nacional e internacional.

## Referencias

- Alosi, Antonio, y Valerio De Stefano (2022). *Your Boss Is an Algorithm. Artificial Intelligence, Platform Work and Labour*. London: Bloomsbury Publishing.
- Arias, Cora; Andrea Del Bono; Nicolás Diana Menéndez, y Julieta Haidar (2022). *Conflictividad laboral en las plataformas de reparto en Argentina. Análisis de publicaciones en redes sociales y medios digitales*. Buenos Aires, Observatorio de Plataformas de Trabajo (OPT-CITRA), Informe número 1. <https://citra.org.ar/publicaciones/opt-informe-1/>
- Berg, Janine (2016). Income insecurity in the on-demand economy: Findings and policy lessons from a survey of crowdworkers. *Conditions of Work and Employment*, 74, International Labour Organization. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_479693.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_479693.pdf)
- Berg, Janine; Marianne Furrer; Ellie Harmon; Uma Rani, y Six Silberman (2018). *Digital labor platforms and the future of work. Towards decent work in the online world*. Ginebra: International Labour Organization.
- Bureau, Marie-Christine, y Patrick Dieuaide (2018). Institutional change and transformations in labour and employment standards: an analysis of 'grey zones'. *Transfer*, 24(3), 261-277.
- Burrell, Jenna, y Marion Fourcade (2021). The Society of Algorithms. *Annual Review of Sociology*, 47, 213-237.
- Castells, Manuel (2001). *La galaxia internet*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- Castells, Manuel ([1997] 2005). *La era de la información: vol. I La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, Manuel (ed.) (2004). *The network society*. Cheltenham y Northampton: Edward Elgar.
- Cherry, Miriam (2016). Beyond misclassification: The digital transformation of work. *Comparative Labor Law and Policy Journal*, 37(3), 544-577.
- Christiaens, Tim (2023). *Digital Working Lives Worker Autonomy and the Gig Economy*. New York - London: Rowman & Littlefield.
- Del Bono, Andrea (2019). Trabajadores de plataformas digitales: Condiciones laborales en plataformas de reparto a domicilio en Argentina. *Cuestiones de Sociología*, (21), e083.
- Di Stefano, Valerio (2016). The rise of the "just-in-time workforce": On-demand work, crowdwork and labour protection in the "gig economy". *Conditions of Work and Employment* 71, International Labour Organization. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_443267.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_443267.pdf)
- Diana Menéndez, Nicolás (2020). Virtuales pero reales. Análisis de una experiencia de organización gremial de trabajadores de entornos virtuales. *Trabajo y Sociedad*, 34(XXI), 291-308.
- Duggan, James; Anthony McDonnell; Ultan Sherman, y Ronan Carbery (2022). *Work in the Gig Economy A Research Overview*. London / New York: Routledge.
- Elbert, Rodolfo, y Sofía Negri (2021). Delivery Platform Workers during covid-19 Pandemic in the City of Buenos Aires (Argentina): Deepened Precarity and Workers' Response in a



- Context of Epidemiological Crisis. *Journal of Labour and Society*, 1-25.
- Fumagalli, Andrea; Stefano Lucarelli; Elena Musolino, y Giulia Rocchi. (2018). El trabajo digital en la economía de plataforma: el caso de Facebook. *Hipertextos*, 6(9): 12-40.
- Gillespie, Tarleton (2018). *Custodians of the internet: Platforms, content moderation, and the hidden decisions that shape social media*. New Haven: Yale University Press.
- Goldin, Adrián (2020). *Los trabajadores de plataforma y su regulación en la Argentina*. Santiago: CEPAL.
- Haidar, Julieta (2020). *La configuración del proceso de trabajo en las plataformas de reparto en la Ciudad de Buenos Aires. Un abordaje multidimensional y multi-método (julio / agosto de 2020)*. Buenos Aires: Informes de Coyuntura N°11 Instituto de Investigaciones Gino Germani.
- Haidar, Julieta, y Jéscica Pla (2021). ASPO (Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio) y plataformas de reparto en la CABA. Sus impactos en las dinámica de trabajo y los trabajadores. *Revista Trabajo y Sociedad*, 22 (36), 81-100.
- Haidar, Julieta; Cora Arias, y Nicolás Diana Menéndez (2023). Precarización y trayectorias laborales itinerantes de trabajadoras/es de plataformas de reparto en la ciudad de buenos aires (2020-2022). *Laboratorio. Revista de Estudios sobre cambio estructural y desigualdad social*, 33(2), 9-35.
- Ivanova, Mirela; Joanna Bronowicka; Eva Kocher, y Anne Degner (2018). *The App as a Boss? Control and Autonomy in Application-Based Management*. Arbeit: Europa-Universität Viadrina Frankfurt.
- Jacobides, Michael; Arun Sundararajan, y Marshall Van Alstyne (2019). *Platforms and Ecosystems: Enabling the Digital Economy*. Cologny/Geneva: World Economic Forum.
- Kasparian, Denise; Agustina Súnico; Julieta Grasas, y Julia Cófreres (2023). La inclusión sociolaboral de trabajadoras de sectores populares en plataformas de trabajo doméstico corporativas y cooperativas. *Revista de Estudios sobre cambio estructural y desigualdad social*, 33(2), 80-102.
- Katz, Raúl (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Barcelona: Ariel.
- Kocher, Eva (2022). *Digital Work Platforms at the Interface of Labour Law*. London: Bloomsbury Publishing.
- Lehdonvirta, Vili (2022). *Cloud Empires: How Digital Platforms Are Overtaking the State and How We Can Regain Control*. The MIT Press.
- Licklider, Joseph Carl Robnett (1960). Man-Computer Symbiosis. *IRE Transactions on Human Factors in Electronics*, 1, 4-11.
- López Mourelo, Elva, y Francisca Pereyra (2020). El trabajo en las plataformas digitales de reparto en la Ciudad de Buenos Aires. Una aproximación cuali-cuantitativa. *Revista Estudios del Trabajo (ASET)*, 60, 2-36.
- López Mourelo, Elva; Luis Beccaria; Raúl Mercer, y Pablo Vinocur (2020). *Delivery en pandemia: el trabajo en las plataformas digitales de reparto en Argentina*. Buenos Aires: Oficina de

- país de la OIT para Argentina.
- Lovink, Geert (2019). *El abismo de las redes sociales*. Editorial Diecisiete - Institute of Network Culture.
- Madariaga, Javier; César Buenadicha; Erika Molina, y Christoph Ernst (2019). *Economía de plataformas y empleo ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?* Buenos Aires: CIPPEC-BID - OIT.
- Mallamaci, Marco, y Hernán Borisonik (comp.) (2023). *Las economías digitales como hecho social total: escalas, perspectivas e intersticios*. Buenos Aires: IEV - CCyP.
- Mallamaci, Marco; Pablo Gordon; Denise Krepki; Julián Mónaco; Estefanía González Guardia, y Hernán D'Alessio (2020). ¿Qué puede un bit? Datos y algoritmos como relación social fundamental de la Economía Digital. *Revista Sociológica*, 35(101): 213-245.
- Míguez, Pablo, y Nicolás Diana Menéndez, (2022). Trabajo y Plataformas. Desafíos para la organización de trabajadores de plataformas en América Latina. *Revista Trabajo y Sociedad*, 24(40), 251-268.
- Míguez, Pablo, y Sonia Filipetto (2021). *Trabajo y plataformas. Emergencia, auge y consolidación de su dinámica en la crisis del COVID-19*. En O. Batisttini y R. Carmona (coords.). *Plataformas de empleo y transformaciones del mundo del trabajo en un contexto de pandemia* (23-40). Buenos Aires: Ediciones UNGS.
- Mugnolo, Juan Pablo; Lucas Caparrós, y Martín Golcman (2020). *Análisis jurídico sobre las relaciones de trabajo en los servicios de entrega de productos a domicilio a través de plataformas digitales en Argentina*. Buenos Aires: Oficina de la OIT para Argentina.
- Ness, Immanuel (2023). *The Routledge Handbook of the Gig Economy*. London: Routledge.
- OCDE (2016). *Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital 2015*. Ciudad de México: Microsoft México.
- Palermo, Hernán, y Molina (2022). Plataformas digitales de delivery y el (des)extrañamiento del trabajo. *Trabajo y Sociedad*, 23(39), 439-453.
- Perelman, Laura; Marcelo Mangini; Bárbara Perrot; María Belén Fierro, y Martina Sol Garbarz (2020). *Una app de los/as trabajadores/as. La lucha del primer sindicato de trabajadores/as de plataformas en América Latina*. Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert Argentina. <https://library.fes.de/pdf-files/iez/16625.pdf>
- Pereyra, Francisca, y Lorena Poblete (2022). Desafíos de la regulación del trabajo de plataformas digitales de reparto en Argentina. *Temas sociológicos*, 31, 359-391.
- Pereyra, Francisca; Lorena Poblete, y Ania Tizziani (2023). *Plataformas digitales de servicio doméstico y condiciones laborales. El caso de Argentina*. Buenos Aires: Oficina de la OIT para Argentina.
- Poblete, Lorena; Ania Tizziani, y Francisca Pereyra (2024). Plataformas digitales y formalización laboral. El trabajo doméstico remunerado en Argentina durante la pandemia, *Perfiles Latinoamericanos*, 32(63), 1-29.
- Poell, Thomas; David Nieborg, y José Van Dijck (2019). Platformisation. *Internet Policy Review*, 8(4).

- Pulignano, Valeria, y Milena Franke (2022). Control and consent regime dynamics within labour platforms. *Work in the Global Economy*, 2(2), 149-175.
- Rifkin, Jeremy (2014). *La sociedad de coste marginal cero*. Barcelona: Espasa Libros.
- Rikap, Cecilia (2021). *Capitalism, power and innovation: intellectual Monopoly Capitalism Uncovered*. Abingdon: Routledge.
- Schiller, Dan (2000). *Digital Capitalism. Networking the Global Market System*. Massachusetts: MIT Press.
- Srnicek, Nick (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra.
- Tapscott, Don (2000). *La economía digital. Las nuevas oportunidades y peligros en un mundo empresarial y personal interconectado en red*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Tizziani, Ania, y Lorena Poblete (2022). La intervención de plataformas digitales en el trabajo doméstico remunerado en Argentina. *Sociedade e Cultura*, 25, 1-36.
- Todoí Signes, Adrián (2017). The “gig-economy”: Employee, self-employed or the need for a special employment regulation? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23, 193-205.
- Van Doorn, Niels (2017). Platform labor: on the gendered and racialized exploitation of low-income service work in the ‘on-demand’ economy. *Information, Communication & Society*, 20(6), 898- 914.
- Vasudevan, Ramaa (2022). Digital platforms: Monopoly capital through a classical-marxian lens. *Cambridge Journal of Economics*, 46(6), 1269-1288.



## DOSSIER

# La economía política de las plataformas y el rol estratégico de la política pública<sup>1</sup>

Martín Harracá<sup>2</sup>

PAPELES DE TRABAJO, 17(32), JULIO-DICIEMBRE 2023, PP. 21-39  
RECIBIDO: 31/8/2023 - ACEPTADO: 25/10/2023

## Resumen

Las plataformas digitales han adquirido una enorme importancia, creando mercados y transformando formas establecidas de coordinación económica y social. Su presencia e importancia global contrasta con las limitadas capacidades de agencias públicas y gubernamentales de influir sobre ellas. En este contexto, la investigación sobre las plataformas y la economía digital ha permitido un avance sustantivo en nuestra comprensión del fenómeno. No obstante, carecemos aún de síntesis conceptuales que permitan vincular con claridad el entendimiento sobre las plataformas y sus características, con las políticas públicas que se están ensayando y sus limitaciones. Este trabajo ofrece tres aportes a esta problemática: en primer lugar, discute cómo las plataformas redefinen las relaciones económicas entabladas por medio de ellas, y arriba a una definición original de plataforma basada en su economía política. En segundo lugar, identifica y detalla cinco dimensiones que resultan fundamentales para explicar el predominio de las empresas de plataforma. Por último, el artículo resume los diversos ángulos de actuación que se han discutido y ensayado desde la política pública frente al avance de las plataformas y, discutiendo sus limitaciones, introduce la noción de plataformas orientadas a misiones como una herramienta de política pública.

**Palabras clave:** Plataformas Digitales; Capitalismo de Plataformas; Política Pública; Plataformas Orientadas a Misiones.

<sup>1</sup> Agradezco los aportes de Daniel Dveksler, Mariana Fernández Massi, Huilén Amigo, Andrés Cappa, Federico Blasco y Sonia Filippetto durante las etapas preparatorias de este escrito, así como los valiosos comentarios de dos revisores anónimos.

<sup>2</sup> University of Surrey, m.harraca@surrey.ac.uk, ORCID: 0000-0001-7894-793X.

## Abstract

Digital platforms have acquired enormous economic importance, creating markets, and transforming established forms of economic and social coordination. The global presence and importance of platforms contrast with the limited capabilities of public agencies and governments to influence them. In this context, extant research on platforms has greatly advanced our understanding of the phenomenon. However, we still lack a conceptual synthesis that allows us to clearly connect our characterization of platforms with the public policies being used to address their power and its limitations. This article offers three contributions to this issue: first, by discussing how platforms redefine economic relations, provides an original definition of platform based on their political economy. Second, it identifies and details five fundamental dimensions that explain platform firms' dominance. Lastly, it provides an overview of the main areas of public policy by which platform dominance has been addressed and, discussing its limitations, introduces the notion of mission-oriented platforms as public policy tools.

**Keywords:** Digital Platforms; Platform Capitalism; Public Policy; Mission-Oriented Platforms.

## Los signos de una época

Las plataformas digitales han adquirido una enorme importancia económica, creando mercados y más generalmente transformando formas establecidas de coordinación económica y social (Cusumano et al., 2019; Parker et al., 2016). A su vez, las empresas que controlan las grandes plataformas han logrado constituirse como una élite, con tasas de crecimiento, rentabilidad, e innovación que opacan al resto (Manyika et al., 2018; Ringel et al., 2019). Esto ha quedado claramente expresado en la crisis generada en 2020 por la pandemia del COVID-19: en contraste con una recesión que se propagó por todo el mundo a una velocidad sin precedentes, arrojando a decenas de millones de personas al desempleo y la pobreza, un grupo de empresas obtuvo los mejores resultados de su historia. Apple, en agosto de 2020, fue la primera empresa en la historia en alcanzar una cotización bursátil de USD 2 billones (trillones de EUA), luego de duplicar su valor en solo 2 años.<sup>3</sup> Facebook/ Meta tuvo un récord de ganancias, que se incrementaron en un 53% respecto a 2019 (Facebook, 2021). Amazon no sólo alcanzó su (hasta entonces) récord histórico de ventas (USD 385 000 millones), sino también de ganancias, que se incrementaron un 83% respecto a 2019, totalizando USD 23 000 millones (Amazon, 2021). En Latinoamérica, Mercado Libre tuvo también el mejor año de su historia, incrementando su cantidad de usuarios en 78%,

---

<sup>3</sup> Bursztynsky, Jessica: "Apple becomes first U.S. company to reach a \$2 trillion market cap", *CNBC*, 19/8/2020, <https://www.cnbc.com/2020/08/19/apple-reaches-2-trillion-market-cap.html>

sus ventas un 73%, sus ganancias un 55%, y rozando un valor de mercado de USD 100.000 millones, récord para una empresa argentina (Mercadolibre, 2021).

Lejos de ser una observación coyuntural, la preeminencia de las empresas de plataforma puede conceptualizarse en el marco más general de una transformación del capitalismo. Tanto las hipótesis del capitalismo de plataformas (Srnicek, 2016) como las más amplias del capitalismo informacional (Zukerfeld y Yansen, 2021) y el capitalismo cognitivo (Miguez, 2020) ubican a las plataformas en un rol fundamental en las nuevas dinámicas de creación y acumulación de valor. Estas tendencias también se verifican empíricamente en el desempeño económico de las empresas: Cusumano et al. (2019) muestran que entre 1995 y 2015, dentro de las 2000 principales firmas globales, las empresas basadas en plataformas superaron sistemáticamente en crecimiento de ventas, resultado operativo, valuación de mercado, e inversión en investigación y desarrollo a las que no lo son, contando solo con la mitad de los empleados. Al mismo tiempo, estos cambios han estado acompañados por la creación de nuevas formas de poder y control, y el fomento de dinámicas de polarización social y discursos de odio (Stigler report, 2019; Zuboff, 2019).

Por su parte, la presencia e importancia global de las plataformas digitales contrasta con las limitadas capacidades tanto de agencias públicas y gubernamentales como de organizaciones sociales de influir sobre ellas (Lehdonvirta, 2022). El mundo que construyen las plataformas es de una enorme asimetría de poder, diálogo entre partes que no guardan proporción, y de una capacidad unilateral de planificación (Rikap y Lundvall, 2020). Plantean un conflicto que incluye, pero también excede, la problemática del rol del Estado en el proceso de desarrollo económico: constituyen un tipo de infraestructura particular que las posiciona como condición de posibilidad de soberanía.

En este contexto, la investigación sobre plataformas ha permitido un avance sustantivo en nuestra comprensión sobre sus dinámicas y estructuras de poder. Estudios previos han analizado el impacto de las plataformas sobre la competencia de mercado (Jacobides, 2021; Khan, 2018), descrito los mecanismos de control asociados a las tecnologías digitales que utilizan (Orlikowski y Scott, 2015; Stark y Pais, 2020), e identificado las dinámicas de acumulación y concentración por las que se constituyen en actores críticos en la etapa actual del capitalismo (Srnicek, 2021; Vasudevan, 2022).

No obstante, carecemos aún de síntesis conceptuales que permitan vincular con claridad el entendimiento sobre las plataformas y sus características, con las políticas públicas vinculadas a ellas que se están ensayando y sus limitaciones. Este artículo ofrece tres aportes a esta problemática: en primer lugar, brinda una discusión del concepto de plataforma y de cómo redefine las relaciones económicas entabladas por medio de ellas, arribando a una definición original de plataforma basada en su economía política. En segundo lugar, identifica y detalla cinco dimensiones que resultan fundamentales para explicar el predominio de las plataformas digitales. Por último, el artículo resume los diversos ángulos de actuación que se han discutido y ensayando desde la política pública frente al avance de

las plataformas y, discutiendo sus limitaciones, introduce la noción de plataformas orientadas a misiones como una herramienta de política pública.

### **De la delimitación de la plataforma a su economía política**

Las investigaciones que sistematizan la literatura sobre plataformas (Gawer, 2014; Rietveld y Schilling, 2020) coinciden en la existencia de tres enfoques generales para caracterizarlas: como arquitectura tecnológica, como facilitadora de mercado, y como forma organizacional.

La noción básica de plataforma como arquitectura tecnológica está intrínsecamente ligada a la idea de modularidad: un diseño modular se basa en la existencia de un grupo de componentes o funciones fundamentales y estables (denominados el “centro” o “núcleo” de la plataforma), que pueden ser utilizados y recombinados en conjunción con componentes complementarios o periféricos para generar una amplia variedad de funcionalidades adicionales (Gawer, 2014). Las interfaces son las reglas que regulan la interacción entre las partes. Esto implica que, para acceder al centro de la plataforma, un componente periférico solo necesita conocer la interface (en lugar de la totalidad del sistema), lo que reduce su complejidad y facilita el desarrollo de nuevos componentes (Gawer, 2014). El grado de apertura de las interfaces definirá el ámbito de operación de la plataforma: puede estar limitado al ámbito de una empresa (plataforma interna, como un software de gestión), a una cadena de valor (como una plataforma compartida para coordinar la logística), o bien estar abierta en general a otras empresas y a los consumidores (como a partir del uso de API,<sup>4</sup> como ha hecho por ejemplo Twitter, Facebook, o Android Play Store) (Gawer y Cusumano, 2014).

Las plataformas han sido también caracterizadas como creadoras de “mercados de múltiples lados”, a partir de conectar grupos de actores heterogéneos y facilitar intercambios, alineando incentivos de mercado (Caillaud y Jullien, 2003; Rochet y Tirole, 2003). El rol de las plataformas se asocia en esta interpretación a reducir los costos de transacción que dificultarían los intercambios entre estos actores, ya sea de búsqueda y emparejamiento (por ejemplo, *matchear* a los agentes), negociación y decisión (por ejemplo, establecer reglas de precios), y aplicación de normas (por ejemplo, reglas de comportamiento).

El tercer abordaje, basado en los dos previos, conceptualiza a las plataformas como una forma organizacional particular, que permite resolver el problema de coordinar múltiples agentes autónomos hacia un objetivo común, sin la necesidad de autoridad jerárquica formal (Gawer, 2014). En este enfoque, la plataforma se entiende como una estructura que combina elementos de una organización y un mercado, utilizando una mezcla de mecanismos de autoridad e incentivos (Kretschmer et al., 2022).

---

4 Application Programming Interfaces (interfaz de programación de aplicaciones), son un conjunto de definiciones y protocolos que permiten integrar el software de distintas aplicaciones.

Por su parte, si bien podemos distinguir a la plataforma como objeto, caracterizar su economía política supone comprender cómo estos aspectos se articulan con los derechos de propiedad y las relaciones de producción. Así, una empresa de plataforma es aquella que crea y controla una infraestructura digital sobre la que conduce operaciones que realizan terceras partes. Estas operaciones pueden estar orientadas a facilitar tipos de intercambio ya estipulados entre oferentes y demandantes de productos o servicios (como Rappi, Uber o MercadoLibre), a proveer una serie de componentes fundamentales para que terceras partes desarrollen y vendan nuevos productos (como Apple iOS, Sony Playstation, o Amazon Web Services), o una combinación de ambas (Cusumano et al., 2019). Asimismo, al controlar la infraestructura usada para estas operaciones, las plataformas adoptan un rol fundamental en la organización, producción y transformación de las prácticas económicas: el propietario de la plataforma diseña y controla las operaciones, lo que involucra el cercamiento de dichas prácticas, y el establecimiento de derechos de propiedad sobre las mismas (Harracá et al., 2023). Por lo tanto, el proceso de difusión y adopción de las plataformas redefine las relaciones económicas y actividades que se realizan por medio de ellas: las expande hacia actividades humanas no tradicionalmente consideradas como trabajo (Miguez, 2020), y las mediatiza y controla, en tanto introduce elementos nuevos (algoritmos, interfaces, codificaciones) que intermedian la relación y la regulan (Mallamaci et al., 2020).

La economía política de las plataformas digitales consiste entonces en que *constituyen una nueva forma de coordinación económica, que posibilita controlar recursos y prácticas que no son propios y obtener ganancias de ellos*. Esto se basa en una infraestructura digital parcialmente abierta, que permite la coordinación y control virtual de una amplia gama de actividades digitalizadas. Esta forma de interacción y supervisión sobre individuos y organizaciones es gobernada privadamente por las empresas de plataforma, lo que coloca a las plataformas por encima de la disyuntiva clásica entre mercado y control jerárquico: como toda empresa privada, las empresas de plataformas se basan en derechos de propiedad, pero logran configurar una forma contractual y de operación que la emancipa de responsabilidades claras y definidas (ya que se posicionan fundamentalmente como “intermediarias”). Crean espacios estructurados jerárquicamente, pero donde la forma de membresía y participación, en conjunto con el medio digital, vuelven opacas a las formas de control. Más aún, las plataformas organizan jerárquicamente los mercados, colocándose allí donde les resulte más conveniente. Para cualquier sociedad democrática resulta de interés entender tanto su enorme potencial organizativo y productivo, como las libertades que reclaman como necesarias para operar, y el creciente poder que detentan.

Un ejemplo puede servir para ilustrar el alcance de esta caracterización. Jeffrey Bezos ha dicho que el servicio que provee Amazon para las empresas es tan ubicuo y simple como la red eléctrica, algo a lo que una empresa simplemente se conecta y usa según necesite. Esa lógica de infraestructura es precisamente parte de la esencia de la plataforma. Sin embargo, la analogía está incompleta: ¿Cómo cambiaría la decisión de adoptar la electricidad en



una empresa si se sabe que, con su uso, el proveedor de energía (que resulta al mismo tiempo una competidora directa) obtendrá información en tiempo real sobre la producción, los procesos de diseño y desarrollo, las ventas y el marketing, la estructura de costos y los resultados financieros? Esto es precisamente lo que ocurre para un vendedor en Amazon: la plataforma posee toda la información sobre performance de ventas y distribución, manejo de inventarios, estrategias de precios, comportamiento de clientes actuales y potenciales, y la comunicación con estos. Al mismo tiempo, al determinar las reglas de participación de forma unilateral, Amazon limita discrecionalmente su responsabilidad sobre productos defectuosos, fraudes o incluso errores técnicos de la plataforma.

“Si hay humo, probablemente haya fuego”, dice el *Stigler Report*, un documento elaborado por más de 30 expertos que evalúan los riesgos que suponen las plataformas para la economía y la democracia en EUA: los resultados extraordinarios de estas empresas evidencian que hay algo urgente que atender. El foco del informe está puesto en la necesidad de actualizar la legislación antimonopólica, pero el trasfondo más profundo es que la empresa de plataforma ya no se ajusta al modelo de firma que contempla la ley, ya que carece de bordes estables, integrando y desintegrando los vínculos según su conveniencia.

### **Cambiando las reglas de juego**

Hay por lo menos cinco dimensiones que resultan fundamentales para explicar la supremacía de las empresas de plataformas. Cada una de ellas tiene una lógica particular, pero al mismo tiempo interactúa con las restantes, reforzándose mutuamente.

El primer elemento es la presencia de los “efectos de escala de red” (*network effects*). Como la plataforma permite la interacción entre toda la red de usuarios, frente a un crecimiento lineal de estos, las posibles interacciones crecen, en cambio, exponencialmente (Katz y Shapiro, 1985). Esto se ejemplifica en que, para sumarnos a una red social, elegiremos aquella donde tengamos más vínculos. Para hacer una compra online, buscaremos la plataforma con más variedad de productos. Y para vender o publicitar, aquella con la mejor llegada a más consumidores (efectos de red “directos”). Al mismo tiempo, la plataforma actúa como intermediaria entre estas acciones y otros grupos de usuarios, creando efectos de red “indirectos” (Parker y Van Alstyne, 2005): cuando usamos Google para buscar información, o Facebook para contactar amistades, esto atrae a empresas que quieren publicitar productos relacionados con nuestra búsqueda o contenido. Con mayor convergencia de los distintos tipos de usuarios, la plataforma se vuelve cada vez más importante (las empresas tienen más audiencia, los usuarios reciben información potencialmente más precisa o relevante). Esto mismo ocurre en múltiples y diversos contextos, como Amazon o MercadoLibre (compradores y vendedores), el Apple iOS Appstore o Windows (desarrolladores y usuarios de software) y Uber o Lyft (conductores y pasajeros).

Los efectos de escala de red implican que cuando se cruza un umbral en el tamaño de la red se produce un efecto viral de atracción de nuevos usuarios que se refuerza a sí mismo,

llevando a la convergencia en una única plataforma. Desde un punto de vista económico, implica que las plataformas tienden a conformar mercados fuertemente concentrados o monopólicos (Evans, 2003). Esta posición monopólica se refuerza por el hecho que las propias bases de usuarios y de datos se convierten en barreras a la entrada al mercado, haciendo que disputar la posición del líder sea muy difícil (Furman, 2019). Por último, las plataformas preservan su posición dominante por medio de los efectos encierro (*lock-in effects*): configuraciones técnicas que impiden o hacen muy difícil a los usuarios participar en varias plataformas que compiten de forma simultánea, o “mudarse” de una plataforma a otra (Stigler report, 2019). Existen ejemplos de esto: un Youtuber o Instagramer que desee cambiar de plataforma tendrá que establecer una nueva base de seguidores en la nueva plataforma, un conductor de Uber deberá generar nuevas evaluaciones por parte de los pasajeros; y un vendedor en MercadoLibre, evaluaciones de sus productos.

El segundo factor es que los propietarios de la plataforma tienen un enorme poder de policía, derivado del hecho que diseñan, crean y controlan la infraestructura digital en la que se realizan las interacciones, lo que les permite definir las normas de participación, y observar su cumplimiento (Khan, 2018). Esto se manifiesta de diversas maneras, como su capacidad de establecer unilateralmente los Términos y Condiciones (que todos aceptamos al sumarnos a cualquier plataforma) y determinar la exclusión de usuarios. Pero también en aspectos más sutiles, como la definición de las diversas interfaces y, por lo tanto, qué es lo que ve y lo que no cada usuario en la plataforma, o el orden y los filtros en los resultados de las búsquedas (Faraj et al., 2018; Kelkar, 2018). Estas facultades, fundamentadas en la necesidad de garantizar un *buen comportamiento* que permita funcionar a la red, son usadas también para condicionar y moldear el comportamiento de los usuarios, de acuerdo con los intereses de la plataforma.

Un tercer aspecto es que al tratarse de entornos donde las operaciones se encuentran completamente digitalizadas o informatizadas, el espacio para su automatización prácticamente no tiene límites. El uso generalizado de algoritmos<sup>5</sup> tiene numerosas implicancias, aunque hay dos que destacamos aquí particularmente: en primer lugar, el hecho que la gestión de las interacciones entre usuarios esté automatizada implica que su costo marginal sea cercano a cero, requiriendo intervención humana solo frente a algún problema (Furman, 2019). Este hecho es fundamental para explicar el inédito volumen de operaciones que manejan las plataformas, y su difusión a nivel global. La segunda cara de la automatización es la llamada “gestión algorítmica”, y señala la asimetría que se produce cuando una regla automática supervisa de forma permanente acciones humanas (Calo y

---

<sup>5</sup> Se definen como una secuencia autocontenida de operaciones que se ejecutan automáticamente. Es decir, es una regla que se activa frente a una determinada situación y ejecuta una serie de pasos preestablecidos sobre un conjunto de datos. Pueden ser muy simples (acceso de usuario y contraseña a un sistema), o extremadamente complejos, como los que alimentan el motor de búsqueda de Google.

Rosenblat, 2017; Stark y Pais, 2020). En otras palabras, implica la posibilidad de actuar sobre las operaciones en la plataforma como un capataz incansable, insensible, e inapelable (Curchod et al., 2019). Un ejemplo bien documentado de esto son los patrones de asignación de viajes a conductores de Uber, o de suspensión de publicaciones y cuentas a vendedores en Amazon. La noción de que estas operaciones son gestionadas por algoritmos las asocia a un predominio de la eficiencia por sobre la burocracia, al tiempo que impersonaliza y difiere la responsabilidad sobre las mismas (Introna, 2016).

En cuarto lugar, las plataformas operan sobre dispositivos (computadoras, celulares, y el creciente universo de artículos “inteligentes”) que les permiten apropiarse de un enorme flujo continuo de datos sobre sus usuarios (Furman, 2019). Probablemente, la forma más clara e inmediata de mostrar la importancia comercial de los datos es la existencia de los productos supuestamente “gratuitos” (como Gmail, Facebook o WhatsApp): en realidad, los datos que los usuarios proveemos son la contraprestación que obtiene la plataforma. Le permiten aprender sobre nuestros comportamientos y venderlos como perfiles de consumidores para publicidad, entrar a otros mercados, desarrollar nuevos productos o hacer competencia desleal, por mencionar algunos. Su monetización dio origen a las mayores fortunas existentes en la actualidad (Zuboff, 2019).

Es fundamental tener presente que los datos por sí solos no son especialmente valiosos, lo vital es la capacidad de procesarlos, y ponerlos al servicio de un objetivo o modelo de negocio, que es en lo que se han especializado las grandes plataformas (Srnicek, 2016). La universalidad que han ganado las plataformas se fundó en su revolucionaria capacidad para ordenar y priorizar la información disponible, y presentarla de manera útil al usuario. Pero la relación íntima y cotidiana que desarrollamos con nuestros dispositivos tecnológicos les permite ir más allá de una simple captación *pasiva* de datos, hacia formas sutiles de modificación del comportamiento de los usuarios. Esto se realiza fundamentalmente a partir de las notificaciones, o *nudges*, que constantemente envían las aplicaciones (Mallamaci et al., 2020; Zuboff, 2019). La compulsividad en el uso de plataformas (especialmente redes sociales) es un hecho documentado, y ya dejó de ser un fenómeno exclusivo de niños, adolescentes o jóvenes. La información consumida en estas aplicaciones es curada y suministrada por algoritmos de los cuales solo las plataformas tienen las llaves. Otras formas verificadas de inducción de comportamientos es el filtro en resultados de búsquedas o la aparición de publicidades en momentos de necesidad o vulnerabilidad.

Finalmente, la quinta dimensión comienza a ser relevante una vez la plataforma adquiere cierto desarrollo, y consiste en que está estructurada internamente en forma de capas superpuestas y articuladas de datos y procesos. Así, una vez tiene una posición consolidada en un mercado (una “capa”), el detallado conocimiento sobre el comportamiento de sus usuarios le permite identificar un nuevo mercado objetivo (Khan, 2018). El carácter virtual de las operaciones vuelve extremadamente sencillo utilizar y recombinar los procesos existentes para crear nuevos servicios. De esta forma, la plataforma puede saltar a un

mercado adyacente con increíble facilidad, apoyándose para esto sobre la red de usuarios y datos ya existente, y el control del medio de interacción. Más aún, este control se expresa en que en muchos casos los usuarios se ven forzados a adquirir estos nuevos servicios (como por ejemplo en el caso del uso de MercadoPago para gestionar los pagos y cobros para un vendedor de MercadoLibre). En esta estructura, las capas se refuerzan mutuamente, y cimientan el dominio y la expansión de la plataforma hacia nuevos territorios.

### **Las estrategias actuales de política pública y sus límites**

El crecimiento del dominio de las grandes plataformas es cada vez más claro: avanzan sobre nuevos ámbitos de la experiencia humana, organizando mercados sobre ellos (Srnicsek, 2016; Zuboff, 2019). También ocupan crecientemente funciones tradicionalmente asociadas a los Estados nacionales, como la gestión de registros de identidad o la vigilancia (Lehdonvirta, 2022; West, 2019), y tienen injerencia sobre derechos fundamentales, como la libertad de expresión y la privacidad (Flyverbom et al., 2019; Trittin-Ulbrich et al., 2021). Incluso posturas liberales concuerdan crecientemente con la necesidad de un cambio drástico en el *laissez faire* a las plataformas. Marietje Schaake<sup>6</sup>, sostiene que no solo hay un número creciente de dimensiones en las que estas compañías gobiernan nuestras vidas sin regulación, sino que la brecha existente de información, talento y capacidad de análisis entre el sector público y el privado en este aspecto se espiralizó fuera de control. En una línea similar, otros estudios afirman que las plataformas han alcanzado un status de “importancia sistémica”, y que, por lo tanto, debe desarrollarse un marco regulatorio a la altura de esa importancia (Jones y Samples, 2022).

¿Cuáles son los espacios para actuar desde la política pública frente a esta situación? Con distinto grado de desarrollo, se vienen discutiendo y ensayando cuatro tipos distintos de ángulos de intervención:

### **Regulación de la captura de datos y resguardo de la privacidad**

Esta es una de las áreas donde más experiencia existe, en particular a partir de la implementación del Reglamento General de Protección de Datos por parte de la Unión Europea en 2016. Establece mecanismos de protección en el tratamiento y circulación de los datos personales de las personas físicas. Sin embargo, debido al vínculo directo entre las plataformas y los usuarios, y el carácter virtual de los datos, la regulación desde este ángulo puede ser fácilmente eludida o evadida. Como en buena medida los protocolos de transmisión de datos se autorizan periódicamente desde cada dispositivo, termina primando el balance de poder y conocimiento entre las partes, que en este caso no guarda ningún tipo de

---

<sup>6</sup> Miembro del parlamento europeo entre 2009 y 2019 por el Partido de la Alianza de los Liberales y Demócratas por Europa, actual directora en el Centro de Ciber-Política, Universidad de Stanford.

proporción. La experiencia existente muestra que es muy difícil redefinir, aunque sea parcialmente, la lógica de captura de datos. Esto es así, aun cuando esta es la dimensión en la que los usuarios están más sensibilizados, por los riesgos que presenta para su privacidad o los asociados a la ciberseguridad (vulneración de cuentas, suplantación de identidades, etc.). Al igual que con cualquier servicio público, si no existen mecanismos de auditoría e instancias de mediación efectivas a las que pueda acudir el usuario, los abusos por parte de las plataformas seguirán siendo la norma. Incluso así, en la medida que la captura de datos es hoy una parte esencial del modelo de negocios, esto no deja de ser en el mejor de los casos una medida parcial: la empresa buscará (como lo viene haciendo) nuevas formas de eludir la supervisión, y nuevos ámbitos en donde capturar datos (Zuboff, 2019).

Las estrategias más prometedoras son las que proponen un cambio en el régimen de propiedad de los datos: así, en lugar de la plataforma, los datos permanecerían como propiedad del usuario que los genera, lo que podría cambiar drásticamente el balance de poder. Esto presenta importantes desafíos tanto técnicos (lograr una intervención efectiva sobre los numerosos sensores y mecanismos de transmisión de datos, contar con un sistema público, seguro, y democrático de almacenamiento y gestión de los datos), como de diseño regulatorio (armonización internacional, regulación sobre datos de segundo orden -nueva información creada sobre los datos primarios, que es en definitiva la más valiosa). En la medida que el uso de los datos es una parte esencial de los modelos de negocios de las plataformas, esto podría modificar también el balance distributivo económico y de poder actual.

### **Defensa de la competencia y regulación antimonopolio**

Desde un punto de vista formal, las agencias de defensa de la competencia son el ámbito natural que regulan y actúan frente a abusos derivados de la concentración de poder económico, o para prevenirlo. Sin embargo, la doctrina que fundamenta su accionar en buena parte del mundo, basada en principios establecidos en la década de los setenta del siglo XX, carece de las herramientas necesarias para hacer frente a los abusos de las plataformas. Lina Khan<sup>7</sup> (2016, 2018) muestra cómo la Escuela de Chicago impulsó el abandono en Estados Unidos de la doctrina legal basada en abordajes estructuralistas de la competencia por otros basados en la teoría de los precios, fundamentados en la existencia de “mercados eficientes” y “actores racionales”. En términos prácticos, esto implicó una definición más limitada de qué constituye una barrera de entrada a un mercado<sup>8</sup> (y, por lo tanto, menos si-

---

7 Profesora de derecho en la Facultad de Derecho de Columbia y actual Presidente de la Comisión Federal de Comercio de EUA, reconocida como una de las principales críticas de Amazon, y portavoz de la necesidad de una reforma legal para enfrentar adecuadamente el poder monopólico de las gigantes tecnológicas.

8 La Escuela de Chicago sostiene que las ventajas de las empresas ya instaladas en términos de economías de escala, requerimientos de capital, o diferenciación de producto no constituyen barreras de entrada al mercado, sino que reflejan los requerimientos técnicos objetivos de producción y distribución.

tuaciones en las que se contempla la existencia de poder de monopolio), y la presunción de la existencia de conducta anticompetitiva *solamente* cuando pueda demostrarse un daño al consumidor<sup>9</sup> (en términos de precios o cantidades). Finalmente, esta reorientación afecta en particular la actuación frente a dos conductas anticompetitivas que son especialmente relevantes para las plataformas digitales: el uso de precios predatorios<sup>10</sup>, y abusos asociados a la integración vertical. Estos elementos doctrinarios constituyen el telón de fondo de por qué las principales agencias de defensa de la competencia en el mundo no han actuado de forma efectiva sobre el acelerado crecimiento del poder monopólico de las plataformas.

Frente a esto, existen dos grandes tipos de abordaje que se han propuesto para cambiar la doctrina<sup>11</sup> (Furman, 2019; Khan, 2016):

A) Gobernar el poder de mercado de las plataformas por medio de garantizar la competencia. Este abordaje supone una variedad de alternativas, incluyendo: I) avanzar hacia una regulación *ex-ante*, preventiva, en vez de actuar de forma reactiva frente a abusos. Esto podría involucrar, por ejemplo, la presunción de la existencia de precios predatorios u otras conductas anticompetitivas una vez que una plataforma supere un determinado umbral de control de mercado, que genere automáticamente una investigación de la autoridad de competencia. II) Cambiar la carga de la prueba: en lugar de tener la agencia reguladora que demostrar la existencia de daño al consumidor frente a una acción cuestionada, la empresa tiene que demostrar positivamente que su acción no perjudica a los consumidores, ni restringe deliberadamente la competencia. III) Uso de medidas de profilaxis que limiten preventivamente la integración vertical de las plataformas, limitando su ingreso a los mercados en los que proveen servicios de intermediación. Esto podría implicar asimismo la desintegración vertical / separación estructural de empresas existentes para evitar que empresas vendan sus propios productos en plataformas que controlan. IV) Forzar la interoperabilidad de los usuarios entre plataformas, incluyendo el traslado de sus datos y contactos. Esto implicaría limitar las tendencias monopólicas de los efectos de escala de red.

B) Aceptar su carácter monopólico u oligopólico, y enfocarse en regular su poder. La principal herramienta asociada a esta estrategia es el uso de la institución de las facilidades esenciales. La misma está orientada a garantizar el acceso a una infraestructura de red que sea considerada esencial para el público en general. Esta regulación suele establecer cláusulas de no-discriminación en precio y servicio, fijar límites en la fijación de tarifas, y definir restricciones a la capitalización y requerimientos de inversión.

---

9 Esto implica dejar de lado consideraciones tradicionales como el impacto sobre la innovación, el acceso al mercado, y otros efectos no asociados a los precios.

10 Establecer precios significativamente por debajo de la estructura de costos durante un período, con el objetivo de eliminar a la competencia.

11 Las Actas de Mercados Digitales y de Servicios Digitales de la Unión Europea, con entrada en vigencia en Noviembre de 2022, se basan en parte en ambos principios.

Las limitaciones de este tipo de políticas, incluso frente a un cambio drástico de la doctrina, que provea un marco para una acción efectiva, es que sería necesaria una acción coordinada entre las agencias regulatorias de los principales mercados digitales. Asimismo, sería necesaria una fortísima readecuación de las capacidades de las agencias de regulación para estar a la altura del problema (Lehdonvirta, 2022).

### Regulación sectorial específica

Otra estrategia de intervención clásica consiste en el desarrollo de una regulación específica que establezca los lineamientos técnicos de actividad en el sector. De hecho, uno de los factores que facilitaron enormemente el avance acelerado de las plataformas es que su actuación se encontró con un marco regulatorio que era incapaz de contenerlas (Culpepper y Thelen, 2020; Cusumano et al., 2021). Por su carácter de intermediadoras, las plataformas lograron eludir sistemáticamente la regulación tocante a las actividades que se desarrollan en su seno: ejemplos de esto son Uber y la regulación aplicable al transporte de pasajeros, Airbnb y la regulación para la industria hotelera, Amazon y los impuestos específicos al comercio entre estados en EUA (por desarrollar la actividad virtualmente), o Facebook y Twitter respecto a la regulación sobre medios de contenidos periodísticos. Al mismo tiempo, esta capacidad de eludir regulación se extiende particularmente en lo tocante a la clasificación de los trabajadores que prestan sus servicios por medio de las plataformas: si bien las empresas de plataforma argumentan que son “usuarios” y la inexistencia de una relación laboral, las plataformas operan en sus funciones como empleadores, y los trabajadores dependen económicamente de ellas (Pereyra et al., 2022).

Los principales desafíos para este tipo de intervención es la correcta delimitación del alcance industrial de las plataformas y de las actividades que se realizan por medio de ellas. Si bien todas son empresas de plataformas, las actividades de Amazon, Microsoft, Google/Alphabet o Facebook/Meta son muy distintas entre sí, lo que llevaría a la necesidad de diversos marcos regulatorios para cada una de ellas. Al mismo tiempo, su naturaleza les permite expandirse en la industria tanto vertical como horizontalmente, y operar en esos mercados de forma integral, conformando un ecosistema digital.

Algunas propuestas que se han formalizado en el Reino Unido y la Unión Europea incluyen la creación de un organismo o autoridad que se ocupe específicamente de supervisar y regular aquellos aspectos que son común denominador entre ellas (Crémer et al., 2019; Furman, 2019). Esto abarca aspectos como los datos (cubiertos previamente en el punto 1), la supervisión sobre los llamados “daños digitales” (“*online harms*”, consistentes en la difusión de *fake news*, discursos de odio, acoso a personas vulnerables, etc.), la posibilidad de instrumentar auditorías sobre los algoritmos para limitar sus diversos sesgos, y la capacidad de imponer la interoperabilidad entre las plataformas.

## Impuestos

Asegurar la tributación de las grandes empresas a nivel global presenta un desafío que antecede largamente a la aparición de las plataformas, pero que se dificulta aún más con ellas (Nuccio y Guerzoni, 2019). A los problemas existentes con firmas transnacionales con producción física, se suma que aquí se trata de la provisión de servicios digitales, alojados en los propios servidores de las empresas. La auditoría de estas operaciones digitales es una tarea casi imposible. Al mismo tiempo, las discrepancias internacionales en materia tributaria favorecen enormemente las prácticas de “optimización impositiva”, por las que se define la localización de casas matrices y la declaración de comercio intrafirma. En la medida que este comercio es de bits de información, tampoco existen aduanas propiamente dichas para controlarlo. Un informe sobre las seis grandes empresas de Silicon Valley –Google, Amazon, Apple, Facebook, Microsoft y Netflix– estima que por medio de estas prácticas lograron eludir el pago de USD 155 000 millones entre 2010 y 2019 (Fair Tax Mark, 2019).

La principal medida impositiva específica ya implementada en la actualidad por diversos países es el establecimiento de un impuesto a los servicios digitales (Pantazatou, 2018). Consiste en una tasa específica sobre la facturación derivada de la prestación de servicios en el país. Esto presenta una serie de dificultades: por el diseño del impuesto, resulta sencillo para las empresas trasladarlo a los consumidores. La tasa establecida y el alcance de la imposición varían significativamente país a país (según cómo defina servicio digital), dificultando la armonización. Más aún, esto ha generado tensiones comerciales y amenazas de represalias entre países. Esto demuestra que la coordinación internacional es fundamental en esta dimensión. El frente más avanzado en este sentido es una coordinación a nivel OECD, iniciada en 2008 luego de la crisis subprime.<sup>12</sup> La reforma propuesta se basa en dos pilares: i) Asegurar que los países puedan cobrar a empresas que no cuentan con activos físicos en el país, pero donde realizan operaciones (como la captura de datos por medio de plataformas); y ii) Limitar la capacidad de las empresas de trasladar ganancias a paraísos fiscales, estableciendo un impuesto mínimo global para todas las empresas multinacionales, sean digitales o no.

En resumen, esta dimensión es sumamente compleja porque requiere acción coordinada a nivel internacional, al mismo tiempo que no modifica la lógica de negocios y la forma de operación de las plataformas. Aun así, puede ser muy relevante desde un punto de vista de justicia distributiva, y parte de un movimiento más general de rebalance de poder entre los gobiernos nacionales y las plataformas.

---

12 Borret, Amy: “Consensus is emerging on taxing tech companies”, *Tech Monitor*, 4/3/2021, <https://techmonitor.ai/boardroom/strategy/consensus-emerging-on-taxing-big-tech-companies>



### Creación de contrapesos y capacidades públicas: hacia plataformas orientadas a misiones

Las soluciones planteadas previamente están orientadas fundamentalmente a la limitación de los posibles abusos y daños derivados de las plataformas, incluyendo el aspecto distributivo. Si bien estos objetivos son relevantes, no alcanzarían para modificar en sí los pilares que sostienen la estructura de poder de las plataformas. Más aún, obedecen a un enfoque de política pública circunscrito a corregir fallas de mercado. Este enfoque focaliza la acción del Estado a corregir las externalidades y los problemas de información incompleta, para lo cual basta con estimar *ex ante* los costos de las fallas, y los potenciales beneficios de una política paliativa, y *ex post* verificar los resultados (Mazzucato, 2018).

Frente a este enfoque, una alternativa son las denominadas políticas orientadas a misiones, que buscan la solución a grandes desafíos sociales mediante la formulación y conducción de proyectos estratégicos de largo plazo y con perspectivas de innovación y transformación productiva (Kattel y Mazzucato, 2018). Para cumplir estos roles, esta perspectiva jerarquiza como un elemento fundamental el desarrollo de capacidades públicas dinámicas (Lavarello et al., 2020). Las mismas consisten en la capacidad tanto de conducir la participación de actores públicos y privados hacia la concreción de objetivos ambiciosos, pero concretos, como de crear las condiciones que garanticen una agencia distribuida para la experimentación y el aprendizaje (Kattel y Mazzucato, 2018).

Este énfasis en el desarrollo de las capacidades dinámicas de las agencias públicas delinea un espacio con potencial de contribución de las plataformas digitales en cuanto tecnología organizacional. En este contexto, propongo la noción de *plataformas orientadas a misiones*, como una herramienta de política pública para coordinar actores autónomos tanto públicos como privados hacia objetivos estratégicos definidos socialmente, por medio de una combinación de reglas de interacción y el diseño de incentivos para la participación. Esta herramienta de política posibilita la agencia distribuida entre los actores - en contraste con los sesgos típicamente *top-down* que caracterizan a las políticas orientadas a misiones (Lavarello et al., 2020) -, pero conservando la capacidad de alinear su accionar hacia los objetivos estratégicos mediante el gobierno y diseño de las prácticas en la plataforma, y combinando lógicas de cooperación y competencia según sea necesario.

La implementación de plataformas orientadas a misiones abre un desafío tanto para las agencias públicas como para la investigación académica. Requiere en primer lugar la identificación de diseños que puedan equilibrar modelos de negocio exitosos con otras formas de creación de valor no económico (Katsamakakos et al., 2022). Esto implica comprender cómo dar voz y articular la constelación específica de actores involucrados en diferentes objetivos de desarrollo, manteniendo al mismo tiempo el potencial de interacción abierta y crecimiento que caracteriza a las plataformas (Bonina et al., 2021; Chamakiotis et al., 2021). Además, requiere comprender cómo las plataformas pueden abordar las diferencias entre los desafíos específicos de los países desarrollados y en desarrollo, y ofrecer nuevas formas situadas de crear valor, algo que la investigación académica apenas ha comenzado

a reconocer (Filipetto y Harraca, 2022; Jia y Kenney, 2021; Zhang, 2020). En general, requiere explorar cómo canalizar las capacidades únicas de resolución de problemas de las plataformas digitales y nuestros conocimientos actuales sobre las prácticas de diseño y gobernanza de plataformas hacia la creación de plataformas orientadas a misiones.

### **Conclusiones**

Cuesta imaginar un escenario en el futuro cercano donde las plataformas no sean limitadas en alguna medida, por lo menos en los grandes centros de poder global. Los diversos frentes abiertos en Estados Unidos de América, la Unión Europea y el Reino Unido son señales de esto. Sin embargo, dentro de ese escenario general se abren muchas posibilidades, donde lo que predomina es la perspectiva de una continuidad de la asimetría de poder sin grandes alteraciones. Dejar estas capacidades en manos privadas y sin una capacidad efectiva de contrapeso es aceptar el peligro que las plataformas pueden significar para la vida democrática. El abordaje de la situación requiere una comprensión profunda de las lógicas particulares que están en juego, y una actuación de política pública que combine cambios del marco regulatorio como el desarrollo de infraestructura y capacidades. En este contexto, este artículo introduce la noción de plataformas orientadas a misiones, y argumenta su importancia como herramienta de política pública en esta etapa histórica.

## Bibliografía

- Amazon (2021). *Amazon.com Announces Fourth Quarter Results*. Documento electrónico: <https://ir.aboutamazon.com/news-release/news-release-details/2021/Amazon.com-Announces-Fourth-Quarter-Results/default.aspx>
- Bonina, Carla; Kari Koskinen; Ben Eaton, y Annabelle Gawer (2021). Digital platforms for development: Foundations and research agenda. *Information Systems Journal*, 31, 869-962.
- Caillaud, Bernard, y Bruno Jullien (2003). Chicken & egg: Competition among intermedia-tion service providers. *RAND Journal of Economics*, 34(2), 309-328.
- Calo, Ryan, y Alex Rosenblat (2017). The Taking Economy: Uber, Information, and Power. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10/gfvmg3>
- Chamakiotis, Petros; Dimitra Petrakaki, y Niki Panteli (2021). Social value creation through digital activism in an online health community. *Information Systems Journal*, 31(1), 94-119.
- Crémer, Jacques; Yves-Alexandre Montjoye, y Heike Schweitzer (2019). *Competition policy for the digital era*. Bruselas: Comisión Europea.
- Culpepper, Pepper, y Kathleen Thelen (2020). Are We All Amazon Primed? Consumers and the Politics of Platform Power. *Comparative Political Studies*, 53(2), 288-318.
- Curchod, Corentin; Gerardo Patriotta; Laurie Cohen, y Nicolas Neysen (2019). Working for an Algorithm: Power Asymmetries and Agency in Online Work Settings. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 644-476.
- Cusumano, Michael; Annabelle Gawer, y David Yoffie (2019). *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Harper Business.
- Cusumano, Michael; Annabelle Gawer, y David Yoffie (2021). Can Self-Regulation Save Digital Platforms? *Industrial and Corporate Change*, 30(5), 1259-1285.
- Evans, David (2003). The Antitrust Economics of Multi-Sided Platform Markets. *Yale Journal on Regulation*, 20(59).
- Facebook. (2021). *Facebook Reports Fourth Quarter and Full Year 2020 Results*. Documento electrónico: <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2021/Facebook-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2020-Results/default.aspx>
- Fair Tax Mark (2019). *Silicon Six Report*. Documento electrónico: <https://fairtaxmark.net/wp-content/uploads/2019/12/Silicon-Six-Report-5-12-19.pdf>
- Faraj, Samer; Stella Pachidi, y Karla Sayegh (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62-70.
- Filipetto, Sonia, y Martín Harraca (2022). New valorization logics in the figure of the digital platform. The case of MercadoLibre. En *Platforms Have the Power... And People can Take it* (Vol. 4, p. 14). Department of the Arts, University of Bologna.
- Flyverbom, Mikkel, Deibert, Ronald, & Matten, Dirk (2019). The Governance of Digital Technology, Big Data, and the Internet: New Roles and Responsibilities for Business. *Business & Society*, 58(1), 3-19.
- Furman, Jason (2019). *Unlocking digital competition. Report of the Digital Competition Expert*

- Panel. Londres: OGL.
- Gawer, Annabelle (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239-1249.
- Gawer, Annabelle, y Michael Cusumano (2014). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433.
- Harracá, Martín; Itziar Castelló, y Annabelle Gawer (2023). How Digital Platforms Organize Immaturity: A Sociosymbolic Framework of Platform Power. *Business Ethics Quarterly*, 1-33.
- Introna, Lucas (2016). Algorithms, Governance, and Governmentality: On Governing Academic Writing. *Science, Technology, & Human Values*, 41(1), 17-49.
- Jacobides, Michael (2021). What drives and defines digital platform power? *Evolution Ltd - White Paper*, documento electrónico: <https://www.evolutionltd.net/post/what-drives-and-defines-digital-platform-power>
- Jia, Kai, y Martin Kenney (2021). The Chinese platform business group: An alternative to the Silicon Valley model? *Journal of Chinese Governance*, 0(0), 1-23.
- Jones, Lindsay, y Tim Samples (2022). On the Systemic Importance of Digital Platforms. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, 25.
- Katsamakos, Evangelos; Kostapanos Miliareisis, y Oleg Pavlov (2022). Digital Platforms for the Common Good: Social Innovation for Active Citizenship and ESG. *Sustainability*, 14(2).
- Kattel, Rainel, y Mariana Mazzucato (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 787-801.
- Katz, Michael, y Carl Shapiro (1985). Network Externalities, Competition, and Compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424-440.
- Kelkar, Shreeharsh (2018). Engineering a platform: The construction of interfaces, users, organizational roles, and the division of labor. *New Media & Society*, 20(7), 2629-2646.
- Khan, Lina (2016). Amazon's Antitrust Paradox. *Yale Law Journal*, 126(3), 710-805.
- Khan, Lina (2018). Sources of Tech Platform Power. *Georgetown Law Technology Review*, 2(10).
- Kretschmer, Tobias; Aija Leiponen; Melissa Schilling, y Gurneeta Vasudeva (2022). Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, 43(3), 405-424.
- Lavarello, Pablo José; Mariana Minervini; Verónica Robert, y Roberto Darío Vázquez (2020). Las políticas orientadas por misiones: El debate en los países centrales y su aplicación en el contexto de países en desarrollo. En D. Suárez, A. Erbes y F. Barletta (comps.) *Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos* (pp. 511-544). Buenos Aires: Ediciones UNGS.
- Lehdonvirta, Vili (2022). *Cloud Empires: How Digital Platforms Are Overtaking the State and How We Can Regain Control*. The MIT Press.
- Mallamaci, Marcos; Pablo Gordon; Daniela Krepki; Julián Mónaco; Estefanía González Guardia, y Hernán D'Alessio (2020). ¿Qué puede un bit? Datos y algoritmos como relación social fundamental de la Economía Digital. *Sociológica*, 35(101), 215-247.
- Manyika, James; Serr Ramaswamy; Jacques Bughin; Jonathan Woetzel; Michael Birshan, y

- Zubin Nagpal (2018). *Superstars. The dynamics of firms, sectors, and cities leading the global economy*. McKinsey Global Institute.
- Mazzucato, Mariana (2018). Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803-815.
- Mercadolibre. (2021). *Earnings Presentation 2020Q4*.
- Míguez, Pablo (2020). *Trabajo y valor en el capitalismo contemporáneo*. Los Polvorines: Ediciones UNGS.
- Nuccio, Massimiliano, y Marco Guerzoni (2019). Big data: Hell or heaven? Digital platforms and market power in the data-driven economy. *Competition & Change*, 23(3), 312-328.
- Orlikowski, Wanda, y Susan Scott (2015). The Algorithm and the Crowd: Considering the Materiality of Service Innovation. *MIS Quarterly*, 39(1), 201-216.
- Pantazatou, Katerina (2018). Taxation of the Sharing Economy in the European Union. En N. Davidson, M. Finck y John Infranca (eds.). *The Cambridge Handbook of the Sharing Economy* (pp. 368-380). Cambridge: Cambridge University Press.
- Parker, Geoffrey, y Marshall Van Alstyne (2005). Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science*, 51(10), 1494-1504.
- Parker, Geoffrey; Marshall Van Alstyne, y Sangeet Paul Choudary (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: WW Norton & Company.
- Pereyra, Francisca; Lorena Poblete, y Cecilia Poggi, (2022). Regulating platform delivery work in Argentina. *AFD Research Papers*, 234, 1-29.
- Rietveld, Joost, y Melissa Schilling (2020). Platform Competition: A Systematic and Interdisciplinary Review of the Literature. *Journal of Management*, 47(6), 1528-1563.
- Rikap, Cecilia, y Bengt-Åte Lundvall (2020). Big tech, knowledge predation and the implications for development. *Innovation and Development*, 1-28.
- Ringel, Michael; Florian Grassl; Ramón Baeza; Derek Kennedy; Michael Sipra, y Justin Manly (2019). *The Most Innovative Companies 2019: The Rise of AI, Platforms, and Ecosystems*. Boston: Boston Consulting Group.
- Rochet, Jean-Charles, y Jean Tirole (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.
- Srnicek, Nick (2016). *Platform capitalism. Theory Redux*.
- Srnicek, Nick (2021). Value, rent and platform capitalism. En J. Haidar y M. Keune (ed.). *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism* (29-45). Edward Elgar Publishing.
- Stark, David, e Ivana Pais (2020). Algorithmic Management in the Platform Economy. *Sociologica*, 14(3).
- Stigler report (2019). *Stigler Committee on Digital Platforms*. 336.
- Trittin-Ulbrich, Hanna; Andreas Georg Scherer; Iain Munro, y Glen Whelan (2021). Exploring the dark and unexpected sides of digitalization: Toward a critical agenda. *Organization*, 28(1), 8-25.

- Vasudevan, Ramaa (2022). Digital platforms: Monopoly capital through a classical-marxian lens. *Cambridge Journal of Economics*, 46(6), 1269-1288.
- West, Emily (2019). Amazon: Surveillance as a Service. *Surveillance & Society*, 17(1/2), 27-33.
- Zhang, Lin. (2020). When Platform Capitalism Meets Petty Capitalism in China: Alibaba and an Integrated Approach to Platformization. *International Journal of Communication* 14, 114–34.
- Zuboff, Shoshana (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: Public Affairs.
- Zukerfeld, Mariano, y Guillermina Yansen (2021). Plataformas. Una introducción: La cosa, el caos, humanos y flujos. *Redes. Revista de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología*, 27(53).



## DOSSIER

# Época de unicornios. Fisonomía y discurso de las empresas tecnológicas en el sur global

Denise Krepki<sup>1</sup>  
Patricia Ventrisci<sup>2</sup>  
Hernán M. Palermo<sup>3</sup>

PAPELES DE TRABAJO, 17(32), JULIO-DICIEMBRE 2023, PP. 40-59  
RECIBIDO: 22/8/2023 - ACEPTADO: 4/12/2023

## Resumen

La capacidad de Argentina de generar empresas tecnológicas, en general, y grandes jugadores de trascendencia global, en particular, coloca a la denominada “economía del conocimiento” en un lugar central en la discusión actual. En este artículo nos proponemos, en un primer tramo, llevar adelante una caracterización conceptual de la fisonomía e incidencia del fenómeno global de las grandes firmas tecnológicas en América Latina, poniendo el foco en la Argentina, destacando los principales rasgos que las ponen hoy en el centro de la discusión sobre la perspectiva socioeconómica del país. En la segunda parte, nos adentramos en el desglosamiento de la narrativa empresarial de este proyecto corporativo; primero identificando y situando sus orígenes y sus ejes articuladores a nivel global y luego analizando las características de su traducción local. Centramos nuestro análisis en lo que denominamos el discurso *tecno-emprendedor* a partir del cual se produce una resignificación de las prácticas empresarias tradicionales fundamentada en la exaltación del mérito individual, la ponderación de la tecnología digital como un salto al desarrollo y el emprendedorismo como una concepción de mundo primordial en el discurso dominante de las nuevas elites globales.

**Palabras clave:** Economía digital; unicornios; Argentina; emprendedorismo.

1 Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CEIL-CONICET), [dkrepki@gmail.com](mailto:dkrepki@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5463-0951>

2 Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CEIL-CONICET), [patriciaventrisci@gmail.com](mailto:patriciaventrisci@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-4970-7720>

3 Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CEIL-CONICET), [hernanpalermo@gmail.com](mailto:hernanpalermo@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-0414-7352>

## Abstract

Argentina's ability to generate technology companies in general and large players of global significance in particular, places the so-called "knowledge economy" in a central place in the current discussion. In this article we propose, in a first section, to carry out a general characterization of the physiognomy and incidence of the global phenomenon of large technology firms in Latin America in general and in Argentina in particular, highlighting the main features that put them today at the center of the discussion on the socio-economic outlook of the country. In the second part we delve into the breakdown of the business narrative of this corporate project; First by identifying and locating its origins and its articulating axes at a global level and then by analyzing the characteristics of its local translation. We focus our analysis on what we call the techno-entrepreneurial discourse from which there is a resignification of traditional business practices based on the exaltation of individual merit, the weighting of digital technology as a leap to development and entrepreneurship as a primordial conception of the world in the dominant discourse of the new global elites.

**Keywords:** Digital economy; Unicorns; Argentine; Entrepreneurship.

## Introducción

La aceleración de la transición hacia el capitalismo cognitivo (Moulier Boutang, Corsani y Lazzarato, 2004; Moulier Boutang, 2010; Vercellone, 2011) que produjo la irrupción de la pandemia junto con la profundización de la inestabilidad económica en nuestro país, manifestada en crisis cíclicas y recurrentes, puso a las grandes firmas tecnológicas de origen nacional en el centro del debate social, político y económico. Su flamante y vertiginoso éxito global, contrastante con el estancamiento de la economía local, hace proliferar los discursos que visualizan a los *unicornios* como posibles motores del ansiado "salto al desarrollo", esta vez por la vía tecnológica.

Envuelto en un ritmo de crecimiento demasiado veloz, las investigaciones sobre el fenómeno corren con retraso para intentar entender las características e implicancias de esta novedad tan compleja como fulgurante. La mayor cantidad de estudios académicos se generan desde y acerca de las grandes *techs* de los capitalismos centrales, que concentran la enorme proporción de estos gigantes de la tecnología. En cambio, todavía es escasa la literatura tanto sobre la dimensión latinoamericana de este fenómeno como de su especificidad nacional.

En el plano local aparece una incipiente y enriquecedora discusión centrada en el comportamiento económico de estos nuevos actores protagónicos de la economía digital. Argentina tiene gran capacidad para generar empresas tecnológicas. Tanto es así que registra la mayor proporción de las start ups de alta innovación, -llamadas *deep tech*, en la región,



así como<sup>4</sup> grandes jugadores de trascendencia global. Todo ello coloca a la denominada “economía del conocimiento” en un lugar central en la discusión actual acerca de los posibles vectores hacia el desarrollo económico y productivo del país. En este plano, uno de los núcleos centrales del debate gira en torno a si se identifica un comportamiento económico singular de esta élite empresarial o, por el contrario, tiende a repetir los patrones de reproducción y acumulación históricos de la cúpula empresarial en nuestro país. En este sentido, encontramos análisis que identifican en las empresas unicornio un “núcleo de capitalismo diferenciado” (Santolaria, 2022), mientras que otras miradas resaltan cierta continuidad de una lógica de “extractivismo de capacidades” que deviene en una suerte de enclave exportador disociado de las necesidades y desarrollos nacionales (Baum, Moncaut y Robert, 2022).

En este artículo nos proponemos retomar la pregunta acerca de la singularidad de estas corporaciones, pero abordándola desde el análisis del entramado simbólico que las mismas construyen y que constituye, junto con su desempeño en términos económicos, un elemento clave para identificar el proyecto político y cultural que promueven, el cual tiende a volverse hegemónico en la etapa actual del capitalismo global.

En función de esta propuesta, en un primer tramo del trabajo llevamos adelante una caracterización general de la fisonomía e incidencia del fenómeno global de las grandes firmas tecnológicas en América Latina, en general, y en la Argentina, en particular, mostrando su participación en el mercado y destacando los principales rasgos que las ponen hoy en el centro de la discusión sobre la prospectiva socioeconómica del país. En la segunda parte, nos adentramos en el desglosamiento de la narrativa empresarial de este proyecto corporativo; primero identificando y situando sus orígenes y sus ejes articuladores a nivel global y luego analizando las características de su traducción local. Centramos nuestro análisis en lo que denominamos el discurso *tecno-emprendedor* a partir del cual se produce una resignificación de las prácticas empresarias tradicionales fundamentada en la exaltación del mérito individual, la ponderación de la tecnología digital como un salto al desarrollo y el emprendedorismo como una concepción de mundo primordial en el discurso dominante de las nuevas elites globales.

### **Aclaraciones metodológicas**

Este artículo se enmarca en el contexto de una investigación más amplia que venimos desarrollando desde el CEIL-CONICET, la cual pretende aportar a la producción de conocimiento de los mecanismos complejos que sostienen las relaciones de poder al interior

---

<sup>4</sup> De acuerdo al primer reporte que realizó el BID sobre el ecosistema latinoamericano, titulado “Deep Tech, la nueva ola” (Peña y Jenick, 2023) Argentina cuenta con el mayor número de startups Deep Tech en toda la región, con un total de 103 empresas. Este número representa el 30,3% del total, por delante de Brasil (29,7%) y Chile (19%). De esas 103 empresas, el 67% se dedican a la biotecnología y el 8% trabaja en inteligencia artificial.

de las empresas de tecnología. Para tales propósitos, hemos analizado distintas empresas tecnológicas, muy en particular, aquellas empresas “estrellas” vinculadas al negocio de las plataformas en Latinoamérica: nos referimos a Mercado Libre, Globant y Despegar.com. Estas empresas denominadas como “unicornios” dan cuenta de un crecimiento vertiginoso los últimos 18 años en Argentina y en América Latina. Por otra parte, son empresas donde los procesos gremiales aún tienen una inserción débil o nula. Y por último, en estas empresas encontramos un desarrollo en materia de ingeniería de software altamente desarrollado comparativamente a otras empresas de la región. En este sentido, en el presente escrito, nos proponemos implementar una perspectiva metodológica cualitativa que permita analizar la consolidación de la *hegemonía empresaria* (Palermo, 2012) dinamizadas en los diferentes casos de empresas de uso intensivo de tecnologías, tanto en el plano técnico-productivo como en el político-cultural.<sup>5</sup> Además, estos tres casos sirven como ejemplos paradigmáticos para pensar el sector. No obstante, para componer el imperativo del sujeto emprendedor, también retomamos resultados de nuestras investigaciones con repartidores y repartidoras de delivery de aplicaciones,<sup>6</sup> como así también trabajadores y trabajadoras *freelancers* que ofrecen sus conocimientos y saberes en plataformas digitales.<sup>7</sup>

Para el caso de las empresas “unicornios”, hemos llevado a cabo entrevistas a trabajadores y trabajadoras vinculados a puestos de trabajo que implican el despliegue de saberes complejos vinculados al desarrollo de ingeniería de software. También hemos realizado observación en las empresas, lo que supuso largas horas de trabajo de campo registrando interacciones sociales. Respecto de la metodología de abordaje del problema, esta se basará en una aproximación eminentemente cualitativa. Se trata del tipo de abordaje más adecuado para explorar fenómenos que no son del todo conocidos, tales como las dinámicas laborales que se generan en torno a los equipos de trabajo de producción de software, así como vivencias, experiencias y percepciones asociadas a las mismas. Adicionalmente, cuestiones tales como la valoración de estas ocupaciones, las motivaciones y expectativas respecto al trabajo desempeñado, los procesos que explican la presencia o ausencia de participación sindical, etc. resultan ser temáticas que requieren de un abordaje cualitativo para comprender y desentrañar fenómenos que todavía no son del todo conocidos. De este modo, nos proponemos avanzar en la explicación del papel que juegan, en cada una de las estrategias, el poder empresarial y la tensión con las formas de resistencia de los trabajadores y trabajadoras. Nuestra propuesta metodológica se nutre principalmente de

---

5 En este sentido, es importante aclarar que cuando nos referimos al plano político-cultural no solo hablamos de lo discursivo/simbólico, sino que esta dimensión tiene efectos concretos en la materialidad de los procesos de trabajo y en las vidas reales de personas de carne y hueso.

6 Para más información, ver Palermo y Molina (2021).

7 Un caso paradigmático es el de la plataforma Workana, una plataforma de capitales argentinos que se posiciona como una de las más elegidas en Argentina y en América Latina.

abordajes cualitativos (Rockwell, 1987; Guber, 1991) que nos permiten recuperar la diversidad de situaciones y prácticas desarrolladas por los sujetos sociales, en la medida en que implican sentidos respecto de las condiciones en las que los sujetos desarrollan su vida. Asimismo, llevamos adelante un proceso sistemático de compilación de entrevistas, tanto en prensa escrita como en medios audiovisuales, del CEOs de empresas tecnológicas, así como también, un relevamiento sistemático en redes sociales de estos empresarios tech. Este arduo relevamiento nos permitió en cierta forma, parafraseando al antropólogo James Scott (2000), adentrarnos en la “mente oficial” empresaria, para lograr comprender la densa filosofía tecno-emprendedora.

### Tecnolatinas y Unicornios del sur global

Luego de la primera década del siglo XXI, con la consolidación de una estructura económica global digitalizada, los proyectos y emprendimientos entraron en una nueva etapa donde el modelo *startup*<sup>8</sup> de Silicon Valley marcó las pautas de las nuevas lógicas empresariales (Sadin, 2018). En dicho contexto, en 2013, Aileen Lee<sup>9</sup> acuñó el término “empresas unicornios” en su artículo *Welcome To The Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups*. Allí, la fundadora del fondo de inversión Cowboy Ventures lanzaba una definición que años más tarde iba a formar parte de la jerga corporativa de las grandes empresas de tecnología digital. Define a las empresas unicornio como aquellos emprendimientos tecnológicos que logran capitalizar sus proyectos superando los mil millones de dólares y apela al carácter mítico de este proceso en tanto y en cuanto lo concretan en un “fantástico” corto período de tiempo. Tomando como referencia esta definición y a la luz de efervescencia creciente en la creación de nuevas empresas *start up* tecnológicas, en el ecosistema digital corporativo emergieron relevamientos sobre las potenciales empresas que se perfilaban como futuras unicornio. En este contexto, surgen las categorías de empresas *pony* y empresas *centauro* como dos escalafones anteriores a la categoría unicornio.<sup>10</sup> Teniendo en cuenta que la era digital ha ocasionado una masiva inversión de capital de riesgo basada en la creencia de que las nuevas empresas capturarán mercados emergentes y darán como resultado grandes ganancias de capital (Kenney y Zysman, 2019), las empresas centauro son las más apuntaladas, ya que se

---

8 Las empresas *startup* o en su traducción al español “compañía emergente” refieren a empresas de reciente creación, normalmente fundadas por un emprendedor o varios, sobre una base tecnológica, innovadoras y con una potencial capacidad de crecimiento.

9 Inversionista de capital de riesgo estadounidense y co-fundadora del fondo de inversión Cowboy Ventures, una de las primeras firmas de capital de riesgo dirigidas por mujeres.

10 Esta nueva tipología fue denominada como “bestiario” por su alusión a seres mitológicos y del reino animal para clasificar a las empresas en función de sus valuaciones hasta llegar a mil millones de dólares, valor que las convierte en empresas unicornios. Las empresas *pony*, el primer escalafón, son aquellas que tiene una valuación de 10 millones de dólares, las empresas centauro están valoradas en 100 millones de dólares y las empresas unicornio, 1000 millones de dólares. En sintonía con el crecimiento económico de estas empresas las categorías se encuentran en constante cambio y, por lo tanto, se han ido incorporando otras denominaciones como la de “empresas deca unicornios” cuya valuación supera los 10 mil millones de dólares como es el caso de la empresa Airbnb.

perfilan como las empresas unicornio del futuro y, por lo tanto, auguran un potencial crecimiento económico y la creación de más puestos de trabajo dentro de la industria.

Para el año 2014, las tres fuentes principales de clasificación de empresas unicornios, correspondientes a CB Insights (The Unicorn List), Fortune (The Unicorn List), y el Wall Street Journal (The Billion Dollar Startup Club), coincidían en identificar la existencia de un total de 82 unicornios en el mundo. Para agosto del año 2015, Fortune y CB Insights reportaban 146 unicornios. Hacia 2019, el número de unicornios que alguna vez han superado los mil millones de dólares fueron más de 340 empresas y en el año 2020 fueron 563, con un incremento del 70% que responde al favorable contexto que las empresas de tecnología digital encontraron a partir del estallido de la pandemia por COVID-19 (profundizaremos sobre este aspecto en el capítulo 7 de este artículo). Así, para el año 2021 se registraron 959 empresas unicornio y para febrero del año 2022 se reconocieron más de 1200 emprendimientos (CB Insights, 2022). Este crecimiento cuantitativo de las empresas unicornio también evidenció la preponderancia de dos categorías principales de empresas y unidades de negocio a nivel global: las denominadas *fintech* (empresas que implican el empleo de la innovación y los desarrollos tecnológicos para el diseño, oferta y prestación de productos y servicios financieros) y las empresas dedicadas a la venta de servicios informáticos. Esto último advierte no sólo la expansión cada vez mayor del campo de las empresas de tecnología digital, sino la indispensable vinculación con los capitales financieros globales en el seno de sus emprendimientos. Como fenómeno de época, en términos generales, es imposible entender el crecimiento avasallante de estas mega corporaciones de la economía digital sin reparar en el rol determinante del capital financiero en este proceso histórico.

La distribución global de las “unicornio” es, lógicamente, asimétrica: en 2015 se identificó la existencia de, al menos, una empresa unicornio en 18 países, pero el 65% de ellas se encontraban en Estados Unidos. Para esa época, este país, junto a China (14%), la India (4%) y Europa (alrededor del 8%) concentraban el 91% del total de firmas existentes de este tipo (Tellis, 2016). Esta estructura ha variado, aunque mantiene el predominio de los mismos actores: en el año 2022, de las más de 1000 unicornios identificadas por CB Insights, el 51% se encontraban en Estados Unidos, 17% en China, 6% en India y 4% en el Reino Unido (CB Insights, 2022). Indudablemente, la hegemonía de Estados Unidos en este esquema tiene su correlato en la expansión acelerada de Silicon Valley que con 50 años de historia se convirtió en la cuna mundial de la innovación, con emprendimientos que se transformaron en las empresas más importantes del mundo. Nos referimos principalmente al grupo de empresas denominadas con el acrónimo GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple y Microsoft) las cuales lideran el paradigma de modelo técnico económico rentable y sostenible como monopolios intelectuales<sup>11</sup> de la era digital. En el caso de China, se han crea-

11 Recuperamos la categoría de monopolio intelectual acuñada por la investigadora Cecilia Rikap (2021) quien describe a estas

do muchas empresas nativas de tecnología digital que buscan competir con el mercado estadounidense en espejo, como por ejemplo: la red social Tik Tok, el motor de búsqueda Baidú o la aplicación de mensajería instantánea Wechat. Este mercado interno se ha ido expandiendo de manera exorbitante, al punto de que la empresa Byte Dance, propietaria de la red social Tik Tok, es actualmente la empresa unicornio con mayor valuación a nivel global, con 140.000 millones de dólares (un aumento del 87% desde marzo de 2020).

Esta cartografía básica de las empresas unicornio da cuenta de al menos dos cuestiones centrales: en primer término, de su relevancia económica creciente y sostenida en el tiempo; y en segundo lugar, de su distribución global asimétrica, que retrata la existencia de dos países monopólicos en relación con el desarrollo tecnológico, lo que deja al descubierto una trama compleja de desigualdades en relación con los procesos de creación, propiedad,<sup>12</sup> distribución y acceso. Bajo este gran paraguas de unicornios monopólicos, el fenómeno *start up* y la creación de polos tecnológicos proliferan en todo el mundo cada vez con más fuerza. En esta onda expansiva, el caso de Latinoamérica es muy interesante en lo que se refiere al impacto que han tenido y continúan teniendo las denominadas tecnolatinas.

### Tecnolatinas y unicornios argentinos

La creciente incidencia de estas corporaciones de la economía digital en América Latina resulta indudable. El último informe del año 2021 realizado por el BID Lab (laboratorio de innovación del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo) y la consultora Surfing Tsunamis denominado “Tecnolatinas”<sup>13</sup> registra este crecimiento a través de una cartografía de empresas unicornio en América Latina y el Caribe (LAC) cuantificadas en conjunto con las empresas *start ups*. En otras palabras, las tecnolatinas incluyen a aquellas empresas que tienen una valuación mayor a los mil millones de dólares (unicornios) así como a aquellas que cuentan con una valuación desde un millón de dólares. Así, el informe registra la existencia de 1005 tecnolatinas de las cuales 28 de ellas aplican a la categoría unicornio.

Conjuntamente, han creado un valor de USD 221000 millones, han recaudado más de USD 28000 millones de capital y han generado alrededor de 245000 empleos a lo largo de

---

empresas de tecnología digital a partir de la acción de apropiación de manera creciente, sistemática y constante de porciones de conocimiento global que son transformadas en activos intangibles. Es decir, que transforman conocimiento en acceso exclusivo, por lo tanto, la empresa que transforma ese conocimiento en activo intangible va a ser la única que va a poder acceder a ese conocimiento de manera gratuita. Es decir, que si otras empresas, otras organizaciones, individuos etc quisieran acceder a ese conocimiento tendrían que pagar para eso.

12 De acuerdo con la empresa TeleGeography, en 2021 había aproximadamente 436 cables submarinos de fibra óptica, o lo que sería lo mismo, 1,3 millones de kilómetros de cables repartidos por todo el mundo. Según el informe, Microsoft, Alphabet (Google), Meta y Amazon controlan el 66% de la capacidad de los cables submarinos de fibra que alimentan Internet, cuando en 2012 solo copaban menos del 10% (TeleGeography, 2021).

13 Dicho informe fue elaborado en colaboración con NXP Lab. Incluye a las Tecnolatinas que recaudaron más de un millón de dólares de capital y que tienen un valor estimado igual o superior a 6 millones de dólares.

los últimos 10 años. A su vez, se infiere que el valor de las empresas se ha multiplicado por 32 en la última década, pasando de 7000 millones de dólares en 2010 a 221.000 en 2020, teniendo la mayor parte del crecimiento en los últimos cuatro años (BID, 2021). Esto último nos da cuenta de lo incipiente que resulta este fenómeno a nivel regional, pero, a su vez, representa un crecimiento acelerado en tan corto lapso.

En el análisis de los rasgos generales de las empresas unicornio en América Latina, pueden identificarse algunos elementos comunes. En economías inestables, como las de nuestra región, la vía de ingreso digital al mercado y el uso de redes sociales como canales hacia los clientes facilita la adaptación y difusión, lo que ha dado lugar a una estrategia de ingreso que se desarrolla sobre la base de aprovechar el menor esfuerzo requerido en términos de inversión y comercialización en comparación con los productos y servicios tradicionales. En términos de rubros, las categorías mayoritarias entre los unicornios latinoamericanos son las de fintech, el comercio electrónico y los servicios de software. El modelo de negocio de estas empresas es por naturaleza de alta escalabilidad, pensado desde su origen para operar globalmente y en sus posibilidades de despliegue juegan un papel clave los capitales de riesgo (llamados “inversionistas ángeles” en la jerga) como proveedores de financiamiento.

Asimismo, puede señalarse que las corporaciones con modelos más sólidos dentro de la región son aquellos que presentan un “ecosistema integrado”, es decir, un conjunto de servicios complementarios a la actividad principal (logística, seguros, financiación, etc.) sobre los que mantienen, si ni la propiedad, al menos el control operativo. Este punto marca la importancia de la integración de los distintos segmentos en este esquema corporativo, manifestando cierto contraste con la instalada tendencia a la descentralización en las industrias tradicionales. La flexibilidad organizativa es otra cualidad común fundamental junto con la construcción de marca permanente; cuanto más virtual es el modelo, más hincapié necesita hacer en el aparato comunicacional de la marca para sumar clientes. Por otra parte, adquiere una singular relevancia la composición común de su dirigencia; en la gran mayoría de los casos, los Ceos son de origen local, pero con formación universitaria y de posgrado en las instituciones de la élite global (Stanford, Harvard, etc.). De acuerdo con la literatura managerial esta condición les permite “tropicalizar” el modelo de negocios probado en los capitalismoes centrales y adaptarlo al panorama empresarial latinoamericano a partir de su conocimiento de los países y sus vaivenes político-institucionales; esta doble condición les permite, según este enfoque, combinar excelencia internacional con versatilidad local (Chamas, Caldart, Alfaro, 2017; Guede, Cancino, Lezama, 2022).

La distribución de la valuación de la totalidad del ecosistema digital en la región es llamativa; Brasil y Argentina concentran el 86% de la valuación, siendo Brasil el país que cuenta con el mayor número de startups y empresas unicornio (513 start ups y 16 empresas unicornio). Argentina, como decíamos al comienzo, ocupa en esta cartografía de la región un papel muy relevante. El fenómeno de las empresas unicornio ha penetrado fuertemente

en el país siendo este tipo de empresas las más importantes de uso intensivo de tecnologías del país, tanto por su potencialidad productiva como por su carácter estratégico en materia de innovación tecnológica. Como signo distintivo, aloja a la empresa de mayor valuación de la región y la primera empresa unicornio del país: Mercado Libre.<sup>14</sup> Actualmente, en el país existen once empresas en esa categoría: Mercado Libre, Globant, OLX, Autho, Vercel, Mural, Bittfarms Ualá, Tiendanube, Technisys y Satellogic y, entre todas, alcanzan un valor que supera los USD 120 000 millones. Hasta el año 2019, en la prepandemia, existían solamente 4 empresas bajo la categoría unicornio en el país: Mercado Libre, Globant, OLX y Despegar.com. Ya para el año 2021, en pleno estallido de la pandemia por COVID-19, 8 empresas más fueron creadas: Aleph Holding (firma dedicada a la publicidad online), Vercel (proveedora de software), Mural (software de colaboración digital), Bitfarms (dedicada a las criptomonedas), Ualá (fintech) y Tienda Nube (dedicada a dar soluciones para el e-commerce). La aceleración de los procesos de digitalización en el periodo pandémico apalancó el crecimiento de estas empresas a contrapelo de la situación de muchas otras compañías que vieron interrumpidas sus producciones y unidades de negocio.<sup>15</sup> El caso de la empresa Despegar.com es un ejemplo de esto último, ya que al estar centrada en la actividad turística enfrentó durante el 2020 el cese casi total de ventas durante la pandemia,<sup>16</sup> con lo que dejó el título unicornio en el camino.

Es indudable que la proliferación y el crecimiento de este tipo de compañías tiene una gran repercusión en la industria en términos de generación de empleo y a nivel nacional, por su potencialidad productiva. Si tomamos como parámetro el denominado sector de información digital<sup>17</sup> (Rabosto y Segal, 2023), la estimación de su incidencia indica que ha sido uno de los componentes más dinámicos de la economía argentina entre 2010 y 2019, con un incremento del su valor agregado bruto del 32%, que se tradujo en un aumento de

---

14 Empresa de plataformas multinacionales de origen nacional que, desde 2017, se convirtió en la compañía argentina de mayor valor en la bolsa de Estados Unidos (NASDAQ), con una cotización mayor a YPF -la principal empresa local de explotación petrolera. La compañía tiene varias facetas: el *e-commerce* (o *market place*), es decir la compra-venta de productos por internet, que es el servicio por el cual se hizo masiva; Mercado Envíos, que atiende la logística de distribución de ese intercambio comercial y Mercado Pago, que rápidamente tiende a posicionarse como el *cuore* del esquema de negocios de la empresa. Esta última involucra las áreas de Mercado Créditos y Mercado Inversiones, con perspectiva de diversificar y ampliar los servicios financieros (Palermo, Ventrici, 2023)

15 Al respecto Ignacio Peña, autor del informe regional Tecnolatinas destacó que “Mientras las startups de América Latina pasaron de valer USD 7.000 millones en 2010 a USD 221.000 millones en 2020, las empresas tradicionales listadas de la región tuvieron una caída de valor de USD 489.000 millones” (BID, 2021).

16 A fin de afrontar económicamente pérdidas que alcanzaban a los 140.6 millones de dólares en términos anuales, realizó un fuerte ajuste en términos de gastos y salarios llegando a reducir el 44% de costos generales (Despegar, 2021): a partir de despidos masivos, reducción de jornadas laborales y recortes de logística (Krepki y Santarcieri, 2022).

17 Incluye al conjunto de unidades productivas cuyo output principal son los bienes informacionales constituidos enteramente por información digital. Eso abarca los subsectores de software y servicios informáticos, entretenimiento y cultura, investigación y desarrollo y actividades profesionales y empresariales (Rabosto y Segal, 2023). Si bien la información vertida en este trabajo no corresponde exclusivamente a las empresas unicornios, consideramos que constituye una referencia aproximativa válida frente a la escasez de información al respecto.

su participación sobre el valor agregado bruto de la economía, que pasó del 3,1 al 3,9% en el período. En términos de empleo, muestra un dinamismo sectorial muy por encima del promedio del sector privado, tanto en la creación de empleo como en la proporción del registro de esos empleos y en su productividad laboral.

Como consecuencia de este impacto, las empresas unicornio argentinas tienen una alta exposición en los medios de comunicación masivos del país y las figuras de los empresarios que las lideran tienen también una gran resonancia en la arena pública. El discurso emprendedor vinculado al desarrollo de tecnología es el corazón del relato *tecno-optimista* de estas personificaciones criollas de la aristocracia digital. Las referencias globales son claras en su inspiración californiana, pero su traducción nacional adquiere ciertas singularidades.

Habiendo desarrollado una caracterización de la incidencia material de estas corporaciones en nuestras geografías, en los apartados siguientes justamente nos adentraremos en el análisis de las coordenadas centrales que adquiere la construcción de esta narrativa en su versión nacional, que permea distintos pliegues de la vida política y social de nuestro país –más allá del ambiente corporativo–. El foco estará puesto en el emprendedorismo como núcleo conceptual, ubicando al desarrollo tecnológico como una potencial solución a múltiples problemáticas de la vida cotidiana.

### Una verdad de época: la utopía *tech*

En San Francisco, California, se erigió hace tiempo la capital mundial de las principales empresas unicornio del globo: Silicon Valley. Considerado como la meca del desarrollo tecnológico y la innovación, el valle de silicio se presenta como una referencia global y un significativo espacio de formación para quienes proyectan la concreción de emprendimientos en la industria tecnológica de alta innovación. De las 500.000 compañías tecnológicas que residen en Estados Unidos, este complejo aloja a 6600, entre las cuales se encuentran las empresas unicornio emblema del sector: Alphabet, Tesla, Meta, Apple, Microsoft, Netflix, Zoom, entre otras<sup>18</sup>. Asimismo, cuenta con gran número de universidades aledañas con un alto reconocimiento a nivel internacional por ser los espacios de formación de los principales referentes de la industria tecnológica, como es el caso de la Universidad de Stanford. Sin dudas, como afirma Gustavo Lins Ribeiro: “No es posible comprender el papel de las fábricas de textiles en el desarrollo del capitalismo industrial sin hacer referencia a la ciudad de Manchester, Inglaterra. En el mismo sentido, no es posible entender la hegemonía del capitalismo electrónico-informático sin considerar su Meca, Silicon Valley, en Estados Unidos” (2018, p. 21).

Asimismo, retomando los aportes de Eric Sadin (2018) en su tesis sobre la “siliconización del mundo”, podemos evidenciar que la proliferación de “valleys” en los

18 “Las 22 Mayores Empresas Tecnológicas del Mundo en 2023”, User Guiding, 02/02/2023 (<https://userguiding.com/es/blog/las-mayores-empresas-tecnologicas/>)



cinco continentes no solo intenta replicar la imponente infraestructura tecnológica vanguardista de Silicon Valley, sino que recupera también un potente tecno-utopismo como cimiento discursivo. Sadin (op cit), desde una posición crítica, reconoce a Silicon Valley como el foco ardiente del liberalismo digital y, por tanto, lo señala como modelo técnico-económico convertido en el patrón de la medida de la vitalidad económica para todos los países. Empíricamente, podríamos decir que Sadin da en la tecla, ya que la expansión de los parques tecnológicos en el mundo es un hecho concreto y algunos de ellos hasta replican la denominación “Silicon” pretendiendo acercarse en mayor o menor medida al original según los medios localmente disponibles. Pero a su vez es interesante cómo reconoce en este proceso una expansión en términos simbólicos que circula bajo la forma de lo que él denomina como “Espíritu de Silicon Valley”: una verdad económico-empresarial de la época “que sostiene la racionalidad tecno-científica como el vector privilegiado del perfeccionamiento de la organización de las sociedades y de las condiciones de vida” (p. 102).

Esa utopía tecnológica se respira en Silicon Valley, un aire tecnófilo, que evidencia la construcción de ciertos campos discursivos apologéticos de la “Revolución Digital”, principalmente, a partir de dos ejes: por un lado, el ingenio técnico de individuos excepcionales que producen cambios trascendentes; y por otro, la evolución progresiva como criterio positivista del avance tecnológico. El clásico eslogan “hacemos del mundo un lugar mejor” es una marca registrada en los discursos de los máximos exponentes de Silicon Valley, bajo el cual subyace la idea de que el desarrollo tecnológico es vital para el devenir de una humanidad “mejorada”.

Evgeny Morozov (2016), desde una postura crítica, describe a este proceso como “solucionismo tecnológico”: “No sorprende que Silicon Valley ya esté inundando de planes para mejorar casi todo lo que existe sobre la faz de la tierra: la política, los ciudadanos, la edición, la cocina...Dado que reformula todas las situaciones sociales complejas, como problemas con definición clara y soluciones definitivas y computables, o como procesos transparentes y obvios a primera vista que pueden optimizarse sin mayor esfuerzo -apenas contando con los algoritmos correctos-, es probable que esta búsqueda tenga consecuencias inesperadas y termine causando más daño que soluciones. A la ideología que legitima y sanciona este tipo de aspiraciones la llamó “solucionismo” (p. 24).

Esa tendencia a buscar soluciones y respuestas en la tecnología a problemáticas de diversa índole instala un núcleo de sentidos que coloca a la tecnología como motor de la historia. Podríamos decir que fundamentan su optimismo en la supuesta hiper eficiencia algorítmica, la transparencia opaca de los datos digitales y la criptografía. Tal como argumentan Pablo Gordon y Marco Mallimaci (2022), la llamada tecno-utopía forma un tejido ético –y agregamos político– pretendidamente imparcial que se consolida cada vez más como un sentido común normalizado que circula y se reproduce desde empresas del ecosistema digital.

A la luz del debate sobre el carácter apologético y apocalíptico<sup>19</sup> de las tecnologías digitales, proponemos trascender esa dicotomía que empantana la reflexión en dos polos opuestos y complejizar el análisis, retomando el abordaje sobre la tecnología que Judy Wacjman (2017) propone. Allí, la autora aborda la tecnología como una configuración social, considerando al cambio tecnológico como indefinido, impredecible pero configurado como una serie de fuerzas sociales, económicas y políticas. Las tecnologías, a su juicio, son intrínsecamente sociales en tanto que son diseñadas, producidas, utilizadas y gobernadas por diversos actores, por lo que advierte la importancia de posar la mirada sobre las prácticas socio materiales para comprender la relación entre tecnología y sociedad de forma dialéctica. Recuperando esta perspectiva entendemos que es fundamental tener en cuenta que los principales promotores de esta tecno-utopía son quienes lideran estas grandes empresas instalando una concepción del mundo con una caracterización específica de la innovación tecnológica y de quienes se encuentran al frente de las mismas. Por lo tanto, si bien los modos de organización empresarial al interior de cada valle se han visto reconfigurados atendiendo a las condiciones estructurales de cada contexto político-económico, el proceso de silicolonización al que hace mención Eric Sadin (2018) puede ser vislumbrado bajo la réplica de un discurso iconoclasta que agencian principalmente las elites empresarias bajo el cual reivindican al sujeto emprendedor como impulsor de la innovación. Si la tecnología es el nuevo santo grial de esta tecno-épica, el sujeto emprendedor, en la tesitura de esta narrativa, es el hombre nuevo detrás de esta tecno-épica.

### **Un hombre nuevo: el tecno-emprendedor**

En las últimas décadas, los estudios sobre el emprendedorismo se han robustecido diversificando las líneas de análisis. Así, desde la psicología (Lopez Puga y García, 2011), la sociología (Bröckling, 2015), la economía (Schumpeter, 1997) y la antropología (Bueno Castellanos, 2020; Palermo y Ventrici, 2023) se ha intentado delinear características de los sujetos emprendedores desde distintas perspectivas y momentos históricos. La heterogeneidad de acepciones del emprendedorismo están relacionadas con una multiplicidad de fines en la acción de emprender que no solo se vincula con el ambiente de los negocios, sino que admite perfiles emprendedores que tienen el incentivo de buscar el bien común, soluciones que intenten resolver el deterioro ecológico (Bueno Castellanos, 2020) o que reconocen en la autogestión una salida frente al desempleo (Santos Ortega, 2014), entre otras. En definitiva, cada perfil emprendedor se encuentra atravesado por determinados contextos socio-culturales, históricos, políticos y económicos.

---

<sup>19</sup> Si por un lado algunos discursos “tecnófilos” naturalizan el avance del desarrollo tecnológico, por otro, ciertas perspectivas bordean el límite de lo distópico augurando una “era del control total” o un poder omnipresente de las máquinas que hará obsoleta a la raza humana. En este sentido, el trabajo de Carl B. Frey y Michael Osborne (2013) logró una enorme visibilidad al plantear que el problema central de la automatización digitalizada pasa por la pérdida de empleos.

Las preguntas que nos atraviesan a partir de tales postulados son: ¿qué sentidos y significados se construyen alrededor de la figura del emprendedor en ámbitos ligados al desarrollo tecnológico?; ¿cómo se llega a ser un tecno-emprendedor?; ¿cuáles son las características que definen a un emprendedor en este sector?; ¿por qué razones se busca potenciar perfiles emprendedores diferenciándolos de perfiles empresarios?

Si bien encontramos aproximaciones a la temática con definiciones tales como emprendedor tecnológico (Veciana, 1989), emprendedor informacional (Feldman, 2018), utilizaremos la categoría de tecno emprendedor para definir a una elite empresarial que desde sus prácticas, narrativas y discursos consolida un modo de subjetivación emprendedora ligado a la innovación, la audacia y a la austeridad que traspasa los límites físicos de sus propias empresas.

La relación entre la acción de emprender y la tecnología se vuelve crucial para profundizar esa brecha simbólica con otras formas de gestión empresarial a las cuales, como veremos a continuación, consideran vetustas. Podríamos decir que, si el sujeto emprendedor representa una renovación de los tradicionales principios empresarios, el tecno-emprendedor, en particular, refuerza esta idea a partir de su ligazón con el desarrollo tecnológico. Así, quienes dicen estar al frente de las empresas del futuro se presentan como una superación de las gerencias tradicionales y en constante renovación al calor de los últimos desarrollos en materia tecnológica.

Por consiguiente, caracterizamos al tecno-emprendedorismo desde la categoría gramsciana de concepción del mundo, resaltando la trascendencia del discurso y las tramas de relaciones que tales tecno-emprendedores construyen en múltiples espacios de intervención. En este sentido, sostenemos que el tecno-emprendedorismo como concepción del mundo de las clases empresarias del sector tecnológico-informático entrama un modo de pensar y de actuar en un determinado momento histórico (Gramsci, 2000) en el cual la tecnología es puesta como la solución más eficaz frente a problemáticas de la vida cotidiana.

La construcción de este concepto, en términos de su referencia empírica, encuentra tres fuentes en nuestras investigaciones. Por un lado, como desarrollaremos a continuación, el análisis del discurso público de los referentes corporativos más importantes y emblemáticos de este sector. Complementariamente, la traducción institucional de esta concepción en la organización en las distintas empresas, plasmada en sus dispositivos de fidelización de la fuerza de trabajo. Y finalmente, la cristalización de esta filosofía corporativa en las representaciones de los propios trabajadores y trabajadoras que pudimos rastrear en las distintas entrevistas realizadas en el marco de nuestro trabajo de campo (Palermo y Ventrici, 2023; Palermo y Ventrici, 2021; Ventrici y Palermo, 2020).

Como decíamos, este núcleo de sentido tecno-emprendedor es la principal carta de presentación de aquellos empresarios que dirigen las grandes empresas de uso intensivo de tecnología. El discurso tecno-emprendedor se nutre de esta épica fundacional, así como de

la tecno-utopía para delinear un modo de ser, actuar y aparentar en estos ámbitos. Así se moldea una imagen estereotipada del sujeto tecno-emprendedor audaz, austero, transgresor, innovador, disruptivo y una elevada moralidad personal. En definitiva, una imagen carismática y digna de imitar, cuyos valores son portadores de una mejora social indudable (Santos Ortega, 2014) y las ganancias obtenidas tienen una carga valorativa importante porque son la manera de comprobar que se ha tenido éxito (Bueno Castellanos, 2020).

Ahora bien, cuando hacemos foco en la situación de los tecno-emprendedores latinoamericanos y particularmente en el caso argentino, podemos evidenciar un discurso vertebral compartido en torno al origen mítico de las principales empresas unicornio, pero a su vez una construcción de sentidos en torno a la figura del sujeto tecno-emprendedor en el sur global. En relación a la primera cuestión, si por ejemplo recuperamos el caso de las dos empresas unicornio de mayor valuación argentinas: Mercado Libre y Globant,<sup>20</sup> encontramos que la épica fundacional del mito del garaje es retomada a la perfección. Marcos Galperin, fundador y ex CEO de la Mercado Libre, en reiteradas ocasiones menciona la experiencia originaria de la empresa en el año 1999 en un garaje que se ubicaba en el subsuelo de la empresa curtiembre de su padre, en el barrio de Saavedra, ciudad de Buenos Aires. Años más tarde y siendo la primera empresa unicornio del país, decide restaurar este mítico espacio convirtiéndolo en “el museíto” con la estética de sus inicios y mucho del mobiliario de esa época (PC de escritorio, antiguos logos de la empresa y hasta documentos).

En el caso de Globant, creada en el año 2003 por Martín Migoya, Guibert Englebienne, Martín Umarán y Néstor Nocetti el garaje es representado por un bar porteño en el que estos cuatro amigos se reúnen a idear la compañía con un presupuesto inicial de 5000 dólares. En este esquema, al igual que en el caso siliconiano, el garaje-bar como un escenario álder-creativo tiene un rol fundamental y promueve la iniciativa innovadora y austera del sujeto tecno-emprendedor. Sin embargo, tanto Marcos Galperín como los socios fundadores de Globant encuentran una característica diferencial del emprendedorismo argentino que se replica a nivel regional: la resiliencia. La resiliencia es un concepto que surge en el marco de la psicología, pero que en los últimos años ha tomado mucha notoriedad, sobre todo en cursos de coaching corporativo o de inteligencia emocional. Puntualmente, se refiere a la capacidad para adaptarse a situaciones adversas con resultados positivos. El tecno-emprendedorismo local ha encontrado en la resiliencia una cualidad perfecta para definir la adaptación a las sucesivas crisis económicas regionales, así como a la complejidad de los vaivenes económicos y políticos nacionales.

---

20 De las empresas unicornio argentinas, Mercado Libre es la compañía de mayor valor en la bolsa de Estados Unidos (NASDAQ) con una valuación bursátil de US\$100.000 millones (marzo 2021), triplicando su piso del año anterior. En segundo lugar, la empresa Globant registra una valuación de US \$10.000 millones (2021) siendo su máximo valor alcanzado desde su creación en 2003. Las valuaciones de ambas empresas reflejaron un crecimiento acelerado en el contexto de pandemia del COVID-19.

Está en el ADN argentino, definitivamente, y ese mismo ADN, interpretado de maneras distintas por parte de la gente, genera esa capacidad de aprender y de resiliencia, de acomodarse y volver a acomodarse. No hay muchos países de América Latina que tengan esa suerte. Dije suerte, a pesar de que es una desgracia. Somos una sociedad castigada por las crisis permanentes. (Martin Migoya, 2022)<sup>21</sup> Ser emprendedor es visualizar tu idea y convencer a otros. Tiene mucha incertidumbre, casi que te tiene que gustar estar un poco incómodo. Hay que tener perseverancia y mucha resiliencia. Si la incertidumbre te angustia, no seas emprendedor. (Marcos Galperin, 2019)<sup>22</sup>

El tecno-emprendedorismo en Argentina, al decir de ambos, debe estar embebido de resiliencia para poder ser exitoso y estar en condiciones de afrontar la incertidumbre del sistema para no perderse en el camino. En este sentido, la frase “de las crisis surgen las oportunidades” se ha tornado un mantra tecno-emprendedor. Galperin, a su vez, deja entrever que el emprendedorismo no es para todos en este contexto, se precisa de una actitud transgresora y una gran adaptabilidad al cambio. Ese “acomodarse y volver a acomodarse” que menciona Migoya, sin embargo, no representa una actitud pasiva por parte de estos sujetos. Con más recurrencia, las intervenciones, conferencias, declaraciones de esta facción tecno-emprendedora circulan por los medios de comunicación, las redes sociales y múltiples canales de difusión reivindicando al emprendedorismo y haciendo contundentes críticas al sistema financiero y económico-impositivo del país.

Necesitamos reglas claras, que no cambien todos los días. Una moneda, y un solo tipo de cambio. Es indispensable para poder invertir, transaccionar, gestionar, hacer planes. Tenemos que entender que para ser competitivos necesitamos dar lugar a la competencia. Proteger sectores no competitivos inevitablemente complica la vida al emprendedor que sí está en condiciones de serlo. Hay que amigarse con el crecimiento y pensar en grande. Muchas de las reglas incitan al emprendedor a pensar en chiquito: “Si excedo tal facturación tengo un nuevo proceso burocrático que enfrentar, un nuevo impuesto que pagar, o pierdo un beneficio que tenía”. (Guibert Englebienne, 2023).<sup>23</sup>

---

21 “Una oportunidad para la argentina”, Endeavor Argentina, 05/12/2022. (<https://www.endeavor.org.ar/blog-article-novedades-hackear-argentina-libro-emprendedores>)

22 Aprender de grandes. 30/07/2019. Marcos Galperin La vida del emprendedor. [Archivo de Vídeo]. Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=EuSM3LscaWI>

23 Argentina y la urgente necesidad de explotar al máximo su potencial tech: qué falta y cómo hacerlo, según la receta de los unicornios, Infobae, 28/01/2023. (<https://www.infobae.com/economia/2023/01/28/argentina-y-la-urgente-necesidad-explotar-al-maximu-potencial-tech-que-falta-y-como-hacerlo-segun-la-receta-de-los-unicornios>)

Pensar en grande no solo es un valor corporativo al interior de estas empresas, sino que también es un llamamiento a que otros pares emprendedores articulen sus demandas y expongan sus posiciones frente a determinadas situaciones coyunturales. Por ejemplo, en 2019 se dio a conocer la existencia de un chat de Whatsapp multitudinario que reunía a los principales empresarios del país y que denominaron informalmente como “el círculo rojo”. Dentro de los 250 empresarios/emprendedores se encontraban: Martín Migoya y Guibert Englebienne (Globant), Marcos Galperin (Mercado Libre), Gustavo Grobocopatel (Los Grobo), Rosario Altgelt (Latam), Sergio Kaufman (Accenture), Diego Bekerman (Microsoft), Emiliano Kargieman (Satellogic), entre otros. Desde esa instancia se concretaron acciones coordinadas como la difusión de comunicados o la viralización de determinados *hashtags* que evidenciaban sus posiciones políticas en torno a diversas discusiones de la coyuntura nacional.

Como refiere Gabriel Vommaro (2014), el emprendedorismo es visto como una cualidad moral asociada al éxito económico y que tiene un alto potencial para traducirse a la política.<sup>24</sup> En esa línea, en la medida en que “ser emprendedor” deja de definirse por una actividad particular y pasa a ser una condición personal que puede ser potencialmente compartida por actores sociales tan dispares como un mega empresario, un repartidor de delivery y un desempleado (Fridman, 2019), adquiere un alto nivel de politicidad y pasa a ser un núcleo de sentido estructurante de los discursos políticos que intentan interpelar a las juventudes centralmente desde una posición anti-estatista. El liberalismo tecnófilo y la meritocracia digital se basan en una concepción de mundo del capitalismo contemporáneo que expresa una articulación de intereses políticos, económicos, culturales, intelectuales y morales que cristalizan el devenir hegemónico de una generación empresaria revitalizada bajo el brillo de la innovación tecnológica.

### Reflexiones finales

En los últimos años, asistimos, pandemia mediante, a una aceleración del tiempo histórico que tiene como una de sus consecuencias centrales el avance vertiginoso de la hegemonía de la economía digital a nivel global. Las grandes corporaciones tecnológicas, denominadas en jerga nativa unicornios, despegaron en el ciclo recesivo que produjo la pandemia y afianzaron su rol protagónico en la economía internacional.

En nuestra región, este fenómeno tuvo una traducción naturalmente asimétrica, pero en la que Argentina encuentra un lugar de relevancia. En un contexto de asfixiante restricción de divisas, el rubro “economía del conocimiento” se consolida como el tercer sector en importancia en materia de exportaciones y los unicornios emblema –centralmente Mercado Libre y,

---

<sup>24</sup> Desde el cambio en la gestión gubernamental en el año 2015 en Argentina, en la cual asume el gobierno de corte neoliberal de Mauricio Macri, el discurso emprendedorista ha tomado un protagonismo inusitado en las intervenciones de los funcionarios públicos afines a la alianza “Cambiamos”.

en menor medida, Globant– se presentan como un “faro”, una referencia para conseguir el tan ansiado salto al desarrollo, esta vez por la vía de la meritocracia digital.

Sustentadas en su descollante éxito global en las grandes ligas del desarrollo tecnológico, que contrasta con el acuciante malestar por las crisis recurrentes y la sensación instalada de “decadencia nacional”, los unicornios nacionales encarnan la nueva promesa de futuro. Esa “promesa” se sostiene, y retroalimenta a la vez, un entramado simbólico muy potente en el imaginario de la época, que es el sello distintivo en materia narrativa de estas nuevas élites. En este trabajo, luego de caracterizar los principales rasgos de la composición e incidencia económica de estas empresas en la región y en nuestro país, nos adentramos a señalar las principales coordenadas de ese relato que conjuga liberalismo tecnofílico, meritocracia y un individualismo primitivo que da lugar a una concepción del mundo que hemos denominado tecno-emprendedorismo. Este discurso que postula a un individuo ilusoriamente libre de condicionamientos sociales, asociado virtuosamente a un *solucionismo tecnológico* salvador, viene a trastocar las concepciones y sentidos en torno al trabajo, esta vez con el nuevo brillo que la era digital pone a disposición para rejuvenecer viejos postulados.

En Argentina, en particular, el dogma californiano en boca de los CEOs de los más grandes y primeros unicornios con origen en el país subraya algunos aspectos que lo ayudan a compatibilizar mejor con la subjetividad local. La resiliencia, por ejemplo, señalamos, se vuelve una idea fuerza fundamental en un país azotado por crisis socioeconómicas cíclicas, y permite una conexión directa con los padecimientos de trabajadores cada vez más autorresponsabilizados de su precarización existencial creciente. Otra singularidad, especialmente importante para decodificar los tiempos políticos venideros en estas geografías, es el ascenso de este discurso managerial al plano de la moralidad; el *ser emprendedor* ya no postulado como condición ocupacional, sino como cualidad moral. Esta elevación le inyecta una potencialidad política fundamentada en una suerte de liberalismo tan fantasioso como cruento que hoy toma por asalto el centro de la escena dando lugar a procesos políticos y sociales inciertos. El esfuerzo por comprender las claves de sentido de este relato corporativo devenido *leitmotiv* de nuevas fuerzas políticas nos resulta indispensable para las disputas y dilemas que tendremos por delante.

## Referencias bibliográficas

- Baum, Gabriel; Nicolás Moncaut, y Verónica Robert (2022). Extractivismo de capacidades: el caso del sector de software y servicios informáticos argentino. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana*, 53(211).
- Bröckling, Ulrich (2015). *El self emprendedor: Sociología de una forma de subjetivación*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Bueno Castellanos, Carmen (2020). *Ser emprendedor en el México del siglo XXI*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- CB Insights (2022). *State of Venture 2022 Report*. Documento electrónico: <https://www.cbinsights.com/research/report/venture-trends-2022/>
- Chamas, Enrique; Adrián Caldart, y José Alfaro (2017). Unicornios latinoamericanos. Visión global y gestión “tropicalizada”. *Harvard Deusto Business Review*, 66-76.
- Feldman, Patricio Julián (2019). De qué hablamos cuando hablamos de emprendedorismo: una aproximación al sector Emprendedor Informacional (EI) de Argentina. *EJS*, 18(2), 85-102
- Frey, Carl Benedikt, y Michael Osborne (2013). *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?* Universidad de Oxford.
- Fridman, Daniel (2019). *El sueño de vivir sin trabajar. Una sociología del emprendedorismo, la autoayuda financiera y el nuevo individuo del siglo XXI*. Siglo XXI.
- Gordon, Pablo, y Marco Mallamaci (2022). Tecno-utopías para más capitalismo. *Revista Anfibia*. <https://www.revistaanfibia.com/tecno-utopias-para-mas-capitalismo/>
- Gramsci, Antonio. (2000). Apuntes para una introducción y una iniciación en el estudio de la filosofía. En *Cuadernos de la cárcel* (pp. 245-261). ERA.
- Guber, Rosana (2012). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Guede, Belén; Christian Cancino, y Bruce Lezama (2022). Características de Emprendimientos Unicornios en América Latina. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 10(3), 32–50.
- Kenney, Martin, y John Zysman (2019). Work and Value Creation in the Platform Economy. En S. P. Vallas y A. Kovalainen (eds.) *Work and Labor in the Digital Age* (13-41) Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Krepki, Denise, y Rocío Santarcieri (2022). La cotidianidad digitalizada: trabajo y pandemia en empresas unicornio argentinas. En H. Palermo (comp.) *El cotidiano del trabajo. Estudios de Antropología del Trabajo en Argentina*. Buenos Aires: Antropofagia.
- López Puga, Jorge, y Juan García (2011). Optimismo, pesimismo y realismo disposicional en emprendedores potenciales de base tecnológica. *Revista Psicothema*, 23(4), 611-616.
- Morozov, Evgeny (2017). *La locura del solucionismo tecnológico*. Capital Intelectual y Katz.
- Moulier Boutang, Yann (2010). Wikipolitics and The economy of the Bees: Information, power and politics in a digital society. En S. Albagli y M. L. Maciel (eds), *Information, Power and Politics. Technological and Institutional Mediations* (pp. 47-77). Lexington Books.
- Moulier Boutang, Yann; Antonella Corsani; Maurizio Lazzarato, y Olivier Blondeau (2004).



- Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva*. Traficante de sueños. Palermo, Hernán. (2012). *Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF*. Antropofagia.
- Palermo, Hernán, y Juan Molina (2022). Plataformas digitales de delivery y el (des)extrañamiento del trabajo. *Trabajo y Sociedad*, 23(39), 439-453
- Palermo, Hernán, y Patricia Ventrisci (2023). *El ADN emprendedor. Mercado Libre y el devenir tecno-liberal*. Biblos.
- Palermo, Hernán y Patricia Ventrisci (2021). La siliconvalización del trabajo. Una experiencia argentina. *ICONOS*, 69, 201-218.
- Peña, Ignacio (2021). *Tecnolatinas 2021: The LAC Startup Ecosystem Comes of Age*. Banco Interamericano de Desarrollo. Documento electrónico: <https://publications.iadb.org/en/tecnolatinas-2021-lac-startup-ecosystem-comes-age>
- Peña, Ignacio, y Micaela Jenick (2023). *Deep Tech: la nueva ola*. Banco Interamericano de Desarrollo. Documento electrónico: <https://publications.iadb.org/es/deep-tech-la-nueva-ola>
- Rabosto, Andrés, y Nicolás Segal (2023). Economía digital en la Argentina: estimación de la cuenta satélite del sector información digital. CIECTI. Documento electrónico: [http://www.ciecti.org.ar/wp-content/uploads/2023/03/IT17\\_Vo6\\_final.pdf](http://www.ciecti.org.ar/wp-content/uploads/2023/03/IT17_Vo6_final.pdf)
- Ribeiro, Lins Gustavo (2017). El precio de la palabra: la hegemonía del capitalismo electrónico- informático y el googleísmo. *Desacatos*, (56), 16-33.
- Rockwell, Elsie (2009). *La experiencia etnográfica: historia y cultura en los procesos educativos*. Paidós.
- Sadin, Eric (2018). *La silicolonización del mundo. La irresistible expansión del liberalismo digital*. Caja Negra.
- Santolaria, Micaela (2022). *¿Qué capitalismo para la firma tecnológica en Argentina? Un estudio de MercadoLibre y Globant desde Variedades de Capitalismo*. Tesis de Licenciatura en Ciencia Política y Gobierno, Universidad Torcuato Di Tella.
- Santos Ortega, Antonio (2014). La política en manos de los empresarios: el imparable ascenso de la ideología del emprendedor. *Papeles de relaciones eco sociales y cambio global*, (127), 29-43.
- Scott, James (2000). *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*. Era.
- TeleGeography (2021). Submarine Cable Map 2021. Documento electrónico: <https://submarine-cable-map-2021.telegeography.com/>
- Tellis, Gerard (2016). *Startup Index of Nations, Cities: (Startups Worth \$1 Billion Or More: "Unicorns")*. Center for Global Innovation USC Marshall School of Business. Documento electrónico: <https://students.marshall.usc.edu/sites/default/files/Unicorn-Index-Report-GT17.pdf>
- Veciana, José María (1989). Características del empresario en España. *Papeles de Economía Española*, 39, 19-36,
- Ventrisci, Patricia, y Hernán Palermo (2020). Creativos, divertidos, emprendedores y meritocráticos. El trabajo en contexto de las tecnologías de la información. *Cuadernos de Antropología*, 52, 37-53.

- Vercellone, Carlos (2011). *Capitalismo cognitivo. Renta, saber y valor en la época posfordista*. Prometeo.
- Vommaro, Gabriel y Sergio Morresi (2014). Unidos y diversificados: la construcción del partido PRO en la CABA. *Revista S.A.A.P.*, 8(2), 375-417.
- Wajcman, Judy (2020). *Esclavos del tiempo: Vidas aceleradas en la era del capitalismo digital*. Paidós.



## DOSSIER

# Vender en MercadoLibre

## Funcionamiento de la principal plataforma argentina de *e-commerce*, experiencias y percepciones de los vendedores

Sonia Filipetto<sup>1</sup>

PAPELES DE TRABAJO, 17(32), JULIO-DICIEMBRE 2023, PP. 60-77  
RECIBIDO: 17/7/2023 - ACEPTADO: 7/11/2023

### Resumen

Las plataformas de comercio electrónico han dado lugar a nuevas estructuras de intermediación entre sectores y mercados interconectados. El creciente papel del comercio electrónico en el sur global ha ido de la mano del surgimiento de grandes empresas tales como MercadoLibre, que es el ecosistema de comercio en línea más grande de América Latina. El objetivo principal de este artículo es explicar los principales rasgos del funcionamiento de la plataforma de venta de MercadoLibre y realizar una aproximación a la experiencia de sus vendedores en lo que hace a su estrategia de uso de la plataforma y los mecanismos que controlan, evalúan y sancionan su desempeño. Para obtener información se utilizaron grupos focales, lo que permitió indagar acerca de las experiencias sobre la venta electrónica en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Asimismo, se empleó información secundaria proporcionada por los reportes de la misma empresa. Los hallazgos muestran cómo, a través de un sistema de gamificación digital, se enmarca a los vendedores en sistemas estrictos de recompensas y sanciones que impone el propietario de la plataforma y donde los usuarios participan como evaluadores.

**Palabras clave:** comercio electrónico; MercadoLibre; Argentina; gestión algorítmica.

<sup>1</sup> Universidad Nacional de General Sarmiento, ORCID 0000-0002-9250-8164, sonia.filipetto@campus.ungs.edu.ar

## Abstract

E-commerce platforms have given rise to new intermediation structures between interconnected sectors and markets. The growing role of e-commerce in the global south has gone hand in hand with the emergence of large companies such as MercadoLibre, which is the largest e-commerce ecosystem in Latin America. The main objective of this article is to explain the main features of the operation of MercadoLibre's sales platform and to make an approximation to the experience of its sellers in terms of their strategy of using the platform and the mechanisms that control, evaluate, and sanction their performance. Focus groups were used to obtain information, which allowed us to inquire about the experiences of electronic sales in the Buenos Aires Metropolitan Area. Secondary information provided by the company's reports was also used. The findings show how, through a digital gamification system, sellers are framed in systems of rewards and strict penalties imposed by the owner of the platform and where users participate as evaluators.

**Keywords:** e-commerce; MercadoLibre; Argentina; algorithmic management.

## Introducción

La plataformización de la economía puede ser concebida como la última etapa de un proceso que prosigue a la automatización, robotización y digitalización (Míguez, 2020). En esta transformación se desarrollaron distintos tipos de plataformas donde la actividad aquí explorada, el comercio electrónico, se enmarca en la facilitación de intercambios y mediación (ILO, 2021).

Si bien las plataformas pueden ser concebidas como infraestructuras digitalizadas que conectan un público de oferentes y otro de demandantes o usuarios de ciertos servicios (Fumagalli, 2018), estas infraestructuras no son neutrales, puesto que intervienen seleccionando y moderando el contenido que se intercambia (Gillespie, 2018). La rápida expansión de estas plataformas ha ido de la mano de la incorporación de trabajadores por cuenta propia, frecuentemente bajo eufemismos como el de "colaboradores" o "asociados", cuyas tareas están en relación con una baja transparencia sobre los algoritmos que gobiernan la gestión de tales infraestructuras (Möhlmann y Zalmanson, 2017). En este marco, la tecnología supervisa los esfuerzos de trabajo individuales castigando ciertos comportamientos y recompensando a otros, poniendo en práctica la gamificación digital (Fuchs *et al.*, 2014), mecanismo que permite medir el comportamiento de los individuos e influir en él (Chou, 2019). Las estrategias de gamificación en la dirección y organización del trabajo garantizan rapidez, efectividad y eficiencia en la ejecución del trabajo, además de motivar e involucrar a los trabajadores con la empresa (Ginès i Fabrellas, 2021).

En la última década, en Argentina, las actividades económicas organizadas bajo el formato de las plataformas digitales han cobrado particular importancia. Buena parte de los

antecedentes disponibles se vinculan a servicios tales como el *delivery*, el transporte de pasajeros, el servicio doméstico y otros servicios para el hogar (Beccaria *et al.*, 2020; Del Bono, 2019; Del Nido, 2019; De Stavola, 2022; Diana Menéndez, 2019; Haidar *et al.* 2020; López Mourelo y Pereyra, 2020; Negri, 2020; Poblete *et al.*, 2021). Las plataformas de *e-commerce*, en cambio, han sido un terreno menos explorado. La evidencia sobre esta actividad en Argentina se recoge en los estudios pioneros de Artopoulos *et al.* (2019) y Madariaga (2019). En paralelo, han surgido investigaciones más específicas que indagan sobre cómo en el *e-commerce* los algoritmos pueden contribuir a la desigualdad de género (Scasserra, 2018). Más recientemente, sobre MercadoLibre, la principal plataforma de *e-commerce* de la región, se analizó el modelo de negocios de la compañía (Filipetto y Harracá, 2022) y los riesgos que el mismo supone (Zícari, 2022). Por otro lado, se exploró su identidad y su discurso asociado al espíritu tecnoliberal-digital (Palermo y Ventrici, 2023). Considerando estos antecedentes, continúa siendo un área de vacancia cómo operan sus distintos segmentos en clave de la dimensión plataforma-usuario. El presente trabajo realiza una contribución en esa dimensión.

La pandemia puso de relieve a las plataformas de *e-commerce* porque dieron solución a muchos problemas, entre ellos la provisión de varias categorías de productos tales como comestibles, medicamentos o vestimenta mediante la compra en línea. Según datos de KANTAR (2022), en un informe preparado para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, el *e-commerce* creció un 124% en 2020 en la Argentina, una tendencia que se mantuvo en los años subsiguientes. En este marco, el objetivo general del artículo es el de caracterizar el funcionamiento de la plataforma de venta de MercadoLibre y aportar evidencia sobre cómo operan los sistemas de puntaje, reputación y evaluaciones que reciben los vendedores en MercadoLibre. La propuesta se focaliza en vendedores de productos de alcance minorista que realizan esta actividad por cuenta propia, sin personal a cargo y sin bocas de expendio físicas en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

El trabajo se organiza del siguiente modo: en la sección 1 se detalla la metodología del trabajo, en la sección 2 se describen las tendencias recientes vinculadas al comercio electrónico y las nuevas formas de gestión. En la sección 3, se presentan las características y percepciones sobre el trabajo en MercadoLibre haciendo especial énfasis en los motivos de elección de la plataforma (versus otras) y los mecanismos previstos para el posicionamiento y visibilización de quienes ofrecen sus productos, el control y la penalización de su comportamiento. Por último, en la sección 4, se presentan las reflexiones finales.

### Metodología del trabajo

El abordaje de este estudio es de tipo cualitativo. Este tipo de aproximación resulta particularmente ventajosa cuando se trata de explorar vivencias, experiencias, percepciones, creencias y valoraciones. Se utiliza especialmente cuando se trata de fenómenos que aún no son del todo conocidos y que requieren de ahondar en su indagación. La técnica

empleada fue la de la entrevista grupal, que permite generar de forma relativamente rápida un cúmulo significativo de información. Adicionalmente, la pertenencia a un grupo con características similares puede incrementar la sensación de cohesión y generar mayor confianza para que los participantes compartan información. Las múltiples interacciones entre los entrevistados crean la posibilidad de respuestas más espontáneas que en el caso de conversaciones individuales (Lewis-Beck et al. 2004; 2009; Krueger, 1994; Onwuegbuzi et al., 2009).

El reclutamiento de los participantes comenzó a través de grupos que estos tienen en las redes sociales. La participación de los actores en estas redes tiene una variedad de motivos: entre los principales, se puede destacar la promoción de los productos que venden a través de estos canales y los intercambios de información sobre el funcionamiento de la plataforma. Este reclutamiento involucró a un primer conjunto que luego, mediante la metodología de bola de nieve, pudo contactar a otros que no necesariamente participaban de tales grupos. La cantidad de entrevistas grupales estuvo determinada por el criterio de saturación teórica.<sup>2</sup>

La selección de los participantes tuvo en cuenta una serie de criterios basados en los perfiles que se identificaron en relevamientos previos de mayor alcance, así como en datos de informes de la propia compañía y de informantes clave de esta. En este sentido, la Encuesta a Trabajadores de Plataformas realizada en 2018 (ETP 18),<sup>3</sup> a partir de una muestra de 603 casos, identificó ciertas características de los trabajadores o “asociados” a las plataformas, entre ellos, quienes se dedican a la venta en MercadoLibre. En la selección realizada, se procuró mantener esa composición socioestructural, excepto para la composición por género y la cantidad de horas dedicadas al trabajo en la plataforma, como se detallará a continuación.

Una primera observación que surge de la muestra seleccionada tiene que ver con los niveles educativos relativamente altos que exhiben los entrevistados. Ocho de los trece entrevistados tienen estudios terciarios completos o transitaron por la educación superior (ya sea terciaria o universitaria). Esta radiografía coincide con los resultados de la ETP 18, donde identificó que las plataformas cuyos trabajadores exhiben niveles educativos más altos comparativamente son Airbnb, Freelancer/Workana y MercadoLibre. En el caso particular de MercadoLibre, el 52,3% de los vendedores entrevistados completó sus estudios

---

<sup>2</sup> Se realizaron dos entrevistas grupales durante el tercer trimestre de 2022. En línea con las sugerencias que plantea la literatura sobre esta técnica, la duración de cada sesión fue de una hora y media y el tamaño de los grupos osciló entre los 6 y 7 participantes (en total se entrevistó a 13 vendedores). Antes de la realización de cada entrevista grupal, se requirió a las participantes que completasen una ficha relativa a sus principales características laborales, sociodemográficas y económicas cuyos detalles se ubican en el anexo de este artículo.

<sup>3</sup> El estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo junto con el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento y la Organización Internacional del Trabajo reviste especial importancia en tanto constituye la primera iniciativa de caracterización de los trabajadores de plataformas en Argentina.

superiores y un 38,5% tiene, como mínimo, estudios completos en la escuela secundaria (Madariaga et al., 2019).

En lo que refiere a la fuente de ingresos, se procuró intencionalmente mantener una diversidad de situaciones. Así como en la ETP 18 aproximadamente la mitad de los participantes sostuvo que el trabajo en la plataforma era su principal fuente de ingresos; la selección realizada registró la misma composición. Al considerar la edad de los participantes, en la ETP 18 se identificó una edad promedio de 39,9 años. Nuestra muestra exhibe una edad promedio levemente superior, alcanzando los 46,5 años.

Teniendo en cuenta la distribución por género por plataforma, la ETP 18 identificó que en MercadoLibre un 35% eran mujeres y un 65% hombres. Sin embargo, en el Informe de la propia compañía *Impactos que importan. Cómo el ecosistema de Mercado Libre crea valor en América Latina*, basado en datos de 2021, se señala que a partir del COVID-19 más mujeres pusieron en marcha sus propios emprendimientos. Se registraron aumentos interanuales del 7% en la cantidad de mujeres vendedoras desde 2020. Es por este motivo que, en nuestra selección, se procuró representar tal situación a partir de una composición de 60% de mujeres y 40% de hombres.

El mismo informe corporativo relata que, en promedio, 2 de cada 3 empresas que formaban parte del ecosistema de MercadoLibre hacia 2021 eran familias que llevaban entre 4 y 6 años vendiendo sus productos. En nuestro relevamiento el promedio de tiempo trabajando en la plataforma fue de 68,7 meses. En lo que hace a la media de horas trabajadas, la tendencia de mayor volumen del comercio electrónico durante y después de la pandemia también incrementó las horas trabajadas en la plataforma. Mientras la ETP 18 indicó que el promedio se ubicaba en 12 horas por semana, en nuestra muestra los participantes registran una dedicación promedio de 23,9 horas, procurando también representar tal cambio de tendencia.

### **MercadoLibre: El auge del comercio electrónico y nuevas formas de gestión**

En la década de 2010, la transformación digital del comercio minorista se aceleró drásticamente. En el mercado electrónico participan individuos y empresas, sea como vendedores o como compradores. Los segmentos principales son el comercio “de Empresa a Empresa” (B2B: Business to Business), el comercio “de Empresa a Consumidor” (B2C: Business to Consumer) y el comercio “de Consumidor a Consumidor” (C2C: Consumer to Consumer). Aquí nos centraremos en el segmento B2C.

El mercado latinoamericano está dominado por MercadoLibre, con el 56,3% de las ventas, seguido por Amazon (22,4%), la brasileña B2W, con su marca Lojas Americanas (16,1%) y Alibaba (11,8%). MercadoLibre inició sus operaciones tempranamente, en 1999, cuando los gigantes no se decidían a invertir en la región. Actualmente, disputa el liderazgo a los gigantes del *e-commerce* con estrategias adaptadas a las necesidades locales de los mercados periféricos (Artopoulos *et al.*, 2019), al punto de ser considerado como “el principal actor de la economía de plataformas en América Latina” (Artopoulos *et al.*, 2019a).

El trabajo pionero de Madariaga *et al.* (2019) ya la destacaba entre las cinco empresas tecnológicas más grandes de la región y como la multilatina más importante, que comparaba el segmento del *e-commerce* con otras tres empresas en Argentina: OLX, LetGo y Alamaula.<sup>4</sup> Este proceso de aceleración se vio reforzado por el hecho de que gran parte de la población cuenta con dispositivos móviles con tecnología suficiente para informarse y realizar compras por Internet (teléfonos inteligentes, tablets y tecnologías como 3G, 4G, internet inalámbrica Wi-Fi e internet de banda ancha). En Argentina, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 utilizan Internet (INDEC, 2021). Asimismo, en el cuarto trimestre de 2021, se registró que el 64,2% de los hogares urbanos tenía acceso a una computadora y el 90,4%, a Internet (INDEC, 2021).

La mayoría de los estudios consideran que la digitalización minorista trajo innovaciones que pueden mejorar tanto la experiencia del consumidor como las ganancias de las empresas (Baud y Durand, 2021). El aumento de los sitios web de comercio electrónico administrados por vendedores individuales, y más tarde, los “mercados electrónicos” masivos como eBay y Amazon que presentan los productos de múltiples vendedores simultáneamente, ha resultado en compradores y vendedores mucho más informados (Stella e Iwrey, 2019). Por otro lado, la digitalización ayuda a los minoristas a llegar a nuevos mercados constituidos por sectores que no habitan cerca de tiendas físicas. El *e-commerce* permite también a los vendedores conocer mejor los patrones de consumo de los clientes.

En estos entornos, la gestión algorítmica, entendida como el uso de procedimientos programados por computadora para la coordinación del trabajo, es clave y forma parte de lo que se conoce como *data-driven management*, en tanto está ligada a la enorme capacidad de recopilar, almacenar y procesar información de las tecnologías digitales. Bajo este marco, las plataformas atribuyen puntuaciones y valoraciones a sus “colaboradores” y establecen niveles o rankings para favorecer la competencia dentro del mercado interno de la plataforma y conseguir, así, modular el comportamiento de las personas trabajadoras según los intereses de la plataforma, lo cual también supone una monitorización constante e intensificación del trabajo. Las puntuaciones son de gran importancia para la gestión algorítmica porque pueden agregarse fácilmente y traducirse en una clasificación (Stark y País, 2020). La visibilidad producida por las clasificaciones es especialmente importante

---

4 Sin embargo, hacia 2022 solo una de estas (OLX) es la que permanece en el mercado junto a MercadoLibre. OLX se ha consolidado pero en un segmento muy particular: se ha especializado en avisos clasificados de compraventa de autos usados, que cuenta con su propia filial para la industria automotriz a nivel nacional: OLX Autos. La plataforma LetGo servía para comprar y vender cosas usadas. Operaba a escala local desde 2015 y dejó de operar en 2019. Alamaula, el emprendimiento cordobés -que la norteamericana eBay compró en el 2010- anunció la fecha de cierre de sus operaciones el 4 de abril de 2019. Por otra parte, en 2019, también había comenzado a operar Shoppe, una plataforma de comercio electrónico que se fundó en Singapur y se expandió a varios lugares del mundo. En América Latina estaba presente en Chile, México, Colombia y Brasil y buscaba competir con Mercado Libre. Para compradores ofrecía envío gratis y hasta seis cuotas sin interés. Para vendedores, 0% de comisión. Sin embargo, se retiró el mismo año que se instaló.



porque el número de ofertas es considerablemente alto y opera como mecanismo de diferenciación.

Sin embargo, retomando la idea de la baja transparencia antes presentada, el estudio previo de Ginès i Fabrellas (2021) señala que no siempre existe un conocimiento cierto de dichas métricas, lo que genera una nueva forma de inseguridad, denominada inseguridad algorítmica. Esta opacidad en el comercio electrónico se traduce en que la transparencia de información funciona mucho mejor para los compradores que para los vendedores (Stella e Iwrey, 2019).

### **La propuesta de MercadoLibre hacia los vendedores**

La base del negocio del comercio electrónico se apoya en cuatro grandes pilares que permiten la operación comercial: la plataforma, el medio de pago, la logística y el marketing (Rinaldi, 2016). MercadoLibre incorporó MercadoPago en 2003 para complementar e integrar las transacciones en el Marketplace. La herramienta está diseñada para facilitar y formalizar operaciones entre compradores y vendedores en la plataforma de MercadoLibre y fuera de ella también, en tanto y en cuanto permite enviar, recibir dinero y realizar pagos con tarjetas bancarias. MercadoEnvíos, lanzada en 2013, es la solución logística de MercadoLibre. Se desarrolló para completar el conjunto de servicios de comercio electrónico, aprovechando economías de escala con operadores logísticos. A su vez, en 2010 se ha lanzado la plataforma MercadoShops, una solución para crear, gestionar y promocionar tiendas virtuales. Los usuarios pueden optar por una tienda web básica y gratuita o pagar una suscripción mensual por mayores funcionalidades y personalizaciones.

Los vendedores cuentan con un sistema de normas para publicar sus productos y servicios. Las características básicas del sistema de venta que propone la plataforma MercadoLibre son las siguientes: al publicar un producto o servicio, el vendedor debe optar por distintas modalidades de publicación que implican distinto grado de visibilidad como de comisiones asociadas y modalidades de pago:

- i. La primera opción es la “Gratuita”, la publicación es la de menor visibilidad en la página, está solo disponible para productos usados (no nuevos) y no es posible tener más de 5 publicaciones dentro de esa opción por vendedor.
- ii. La publicación “Clásica”, disponible para productos nuevos y usados, con mayor visibilidad que la gratuita, implica una comisión del 13% para el vendedor del precio de publicación del producto/servicio que la plataforma retiene en el momento de concretarse la venta.
- iii. La publicación “Premium”, disponible para productos nuevos y usados, que implica la máxima visibilidad y una comisión del 27% para el vendedor del precio de publicación del producto/servicio. El cliente puede comprar con tarjetas en 3, 6, 9 y 12 cuotas con el costo de financiación a cargo de la plataforma y en valores altos incluye el envío gratuito, también a cargo de la plataforma. Las publicaciones Premium tienen la particularidad de aparecer en los buscadores de Google.

Para los vendedores, la prestación de servicios asociados (envíos y pagos) a la plataforma “no plantea flexibilidad”, es decir, toda venta generada a través de la plataforma se cobra mediante MercadoPago y todo despacho de producto debe hacerse por MercadoEnvíos. Estas características han dado lugar a diverso tipo de objeciones que son, sin duda, relevantes. Sin embargo, a continuación veremos cómo estos aspectos otorgan beneficios a los vendedores y hacen que sigan eligiendo la plataforma. Por otro lado, mostraremos, para el caso de los envíos especialmente, cómo se vinculan estos con el sistema de calificaciones y las sanciones que pueden recibir los vendedores a partir de su accionar, en un marco más general donde se premia/castiga su comportamiento.

### **El ingreso y la elección de MercadoLibre**

Las condiciones de ingreso de los vendedores a la plataforma fueron relatadas como sencillas. En efecto, este tipo de trabajo parece constituir un sector con muy bajas barreras de entrada. El sistema de incorporación a todas las plataformas de venta online es generalmente descrito como un procedimiento expeditivo. Ahora bien, la forma de acercarse a MercadoLibre estuvo fundamentalmente ligada a la experiencia propia como compradores en la misma plataforma, o incluso, como vendedores en otras plataformas de venta alternativas, tales como DeRemate (fuera de vigencia en la actualidad), OLX, Segunda Mano, Ualá, Marketplace de Facebook, e Instagram, siendo estas últimas dos las de uso alternativo más difundido, pero sin el mismo alcance que MercadoLibre. En este sentido, los entrevistados indicaron conocer que las plataformas de *e-commerce* ofrecen distintas condiciones y posibilidades, lo que demostró que no son sustitutas perfectas entre sí. En particular, se remarca que MercadoLibre tiene la particularidad de cobrar comisión por venta y de ofrecer un sistema de cobro específico (MercadoPago) mientras que los Marketplace de Facebook e Instagram no lo hacen. Además, los entrevistados reconocen expresamente que MercadoLibre ofrece un servicio diferencial, especialmente en contraposición a estas últimas dos, relacionado con la posibilidad de envío y con una autenticación del comprador, lo que garantiza cierta transparencia en la transacción y resolución de conflictos, si los hubiese.

Por otra parte, la utilización de una u otra plataforma no es exclusiva para los vendedores, dado que en la mayoría de los casos declaran usar múltiples plataformas para “llegar a más gente”. En este marco, parece haber cierta diferenciación del mercado en función de los servicios asociados a las distintas plataformas. Entre los vendedores se observa una estrategia de utilización de las diversas plataformas en función de sus puntos fuertes y débiles. En líneas generales, la principal desventaja declarada para vender vía MercadoLibre se vincula con las comisiones por venta y con la retención del dinero de la cuenta en la billetera MercadoPago por un plazo preestablecido de días. Sin embargo, MercadoLibre se prioriza cuando la venta requiere del servicio de envío que las otras plataformas no ofrecen de manera integrada, reconociendo que “por Mercado Libre de cualquier lado te pueden comprar” (Antonella, vendedora de artículos de decoración); además de ofrecer el servicio

de logística reversa, lo cual representa una ventaja para el comprador. La superioridad de MercadoLibre sobre otras plataformas en línea como solución integrada de servicios y establecida en el mercado es contundente en las expresiones de los vendedores. Esta queda expresa en su trayectoria de compraventa online:

Yo la conozco porque es una plataforma que existe hace años y creo que uno ya cuando quiere buscar el precio de un producto que querés comprar, ya sea en otro lado, te fijas en MercadoLibre cuanto está. La conozco hace un montón, por eso también me da confianza, porque sé que está hace un montón (Julieta, vendedora de productos cosméticos)

Lo que se ve es que MercadoLibre es la líder, los demás tratan de lucharla, pero la que maneja casi todo es MercadoLibre (Marcos, vendedor de libros usados)

### **Scoring, reputación y mecanismos de control**

Las plataformas utilizan distintas estrategias para modular el comportamiento de sus usuarios. Mediante puntos, niveles, insignias, tablas de clasificación, desafíos, barras de progreso y otros métodos plantean un sistema de ludificación o *gamification*. Por ejemplo, Amazon emplea una clasificación por parte de los revisores, basando la reputación en las opiniones de otros usuarios; eBay utiliza puntos de reputación para posicionar a los más vendidos, y otras empresas utilizan un sistema de fidelización para premiar con puntos las acciones de sus usuarios, como comentar, proporcionar reseñas de productos o responder a otros usuarios (Chou, 2019). En MercadoLibre, el principal mecanismo de evaluación y control que la plataforma ejerce sobre los vendedores tiene que ver con el puntaje asignado al vendedor y la posibilidad de bloqueo de sus operaciones. A los vendedores se les asigna un color (de peor a mejor: rojo, amarillo, verde) que hace referencia a su ranking o reputación.

La fiabilidad y la calidad de los vendedores son supervisadas a través de evaluaciones en línea en las que se invita a los clientes que han concluido una transacción a proporcionar una calificación entre uno (el más bajo) y cinco (el más alto). Los clientes también están invitados a dejar una calificación escrita, esto queda expresado en la plataforma del siguiente modo: “¿Qué te pareció tu producto?” 1 a 5 estrellas (siendo 1: malo y 5: excelente) y “Cuéntanos más acerca de tu producto” (Opcional).

Estas calificaciones, que se compilan a través de un algoritmo, tienen un impacto directo en los vendedores, dado que son públicas, es decir, visibles para todos en el perfil del vendedor. Junto con la puntuación, la página de perfil de votos muestra también los comentarios de los compradores. Un vendedor con calificaciones muy altas o comentarios muy positivos atraerá a más compradores que un vendedor con calificaciones bajas y comentarios negativos.

El paso siguiente del algoritmo es constituir lo que se denomina la reputación del vendedor. Con ella, la plataforma ofrece una métrica de la calidad de atención que ofrece el

vendedor. Esta es dinámica y se recalcula a partir de las sucesivas ventas. Para evaluar la calidad de la atención, además de las calificaciones de los clientes, también se revisan las siguientes variables: reclamos, ventas canceladas por el vendedor y despacho con demora. A su vez, la “buena” atención (captada a partir del conjunto de las variables mencionadas) se combina con el volumen total de las ventas y del monto facturado. El desempeño conjunto de todas estas variables le otorga al vendedor un color en tu reputación:



El color rojo equivale a la reputación más baja y el verde a la más alta, que es la categoría de “MercadoLíder”. Para acceder a esta categoría, deben cumplirse los requisitos detallados en la Tabla 1. A su vez, existen tres niveles de MercadoLíder: cuanto más alto sea el nivel, las publicaciones tendrán mayor prioridad y exposición en las búsquedas.

Tabla 1. Qué es ser MercadoLíder, MercadoLíder Gold y MercadoLíder Platinum

	MercadoLíder	MercadoLíder Gold	MercadoLíder Platinum
Ventas concretadas	≥ 60	≥ 80	≥ 415
Facturado en concretadas	≥ 380.000	≥ 1.300.000	≥ 3.820.000
Antigüedad	≥ 120 días		
Color	Verde oscuro		
Reclamos	Menos del 1% dsobre el total de las ventas		
Mediaciones	Menos del 0,5% dsobre el total de las ventas		
Ventas canceladas por el vendedor	Menos del 0,5% dsobre el total de las ventas		
Despachos con demoras	Menos del 8% dsobre el total de las ventas		

Fuente: Web de MercadoLibre, consultado en junio de 2023.<sup>5</sup>

“Para que tus ventas aumenten y tu negocio crezca, es fundamental construir y mantener una buena reputación”, se explica en la web de MercadoLibre. ¿Cómo se construye una buena reputación? Son varios factores los que intervienen para armar este semáforo basado estrictamente en el comportamiento como vendedor. Para que la plataforma comience a calcular una reputación, hay un mínimo de 10 ventas en 365 días, sin lo cual el vendedor

<sup>5</sup>\*Ventas concretadas: Son las que ya están en manos del comprador. En un carrito, cada producto diferente cuenta como una venta. Para calcular este valor la plataforma no tiene en cuenta las ventas concretadas con el tipo de publicación Gratuita.

\*\*Facturado en concretadas: Es el dinero facturado de las ventas concretadas.

“no califica”. Ahora bien, si en los últimos 60 días corridos el vendedor tiene 50 ventas concretadas, la plataforma mide la reputación en función de este período. Si no llega a esa cantidad, pasa a medirla en los últimos 365 días. El tiempo de referencia se mueve diariamente. Es decir, cuenta los últimos 60 o 365 días corridos hasta la fecha actual.

La plataforma muestra también la cantidad de ventas con reclamos que posee el vendedor. Los reclamos no deben superar el 1,5% del total de las ventas. Para alcanzar el caso de ser MercadoLíder, el valor debe ser inferior o igual a 1%. En este sentido, la plataforma advierte que muchos de los reclamos que se abren son por falta de información. Por esto, recomienda a los vendedores describir correctamente las características de sus productos completando la ficha técnica y cargando el stock disponible, responder siempre las preguntas con información relevante para los potenciales compradores y procurar resolver su inquietud y convertir esa pregunta en una venta. Por otra parte, la plataforma subraya la importancia del cumplimiento de los tiempos de entrega al correo. Al recurrir a MercadoEnvíos, el vendedor cuenta con un tiempo indicado para despachar en cada forma de envío. En líneas generales, el vendedor no debe superar el 10% de sus entregas con demora –8% en caso de ser MercadoLíder–.

En cuanto a las ventas canceladas, la plataforma considera que son aquellas anuladas por el vendedor, así como las que hayan recibido un reclamo. Esta variable no debe superar el 1% de las ventas –0,5%, de ser MercadoLíder– para que su reputación no se vea afectada. Si una venta es cancelada directamente por el comprador, eso no afecta la reputación del vendedor.

La plataforma se muestra comprensiva de algunas situaciones, en tanto tiene en cuenta algunas excepciones al momento de calcular la reputación porque “sabe que hay situaciones que requieren ser tratadas de manera diferente”.<sup>6</sup> Esto comprende, por ejemplo, a productos que requieren cierto tiempo de elaboración de las categorías de arte y artesanías, como también a productos sujetos a talleres. En este sentido, manifiesta: “No vamos a tener en cuenta los reclamos que se inicien cuando el comprador se arrepienta de la compra, ni cuando el comprador quiera cambiar su producto de ropa, bolsos y calzado por otro tamaño o modelo. Sabemos que estos productos son más específicos y puede ocurrir que no calcen como se esperaba”.<sup>7</sup>

En líneas generales, la plataforma indica: “Para mantener y mejorar tu reputación lo más importante es ofrecer una buena experiencia de compra y atención a tus compradores antes, durante y después de la venta”.<sup>8</sup>

6 “¿Por qué es importante la reputación del vendedor?”, MercadoLibre. Disponible en: <https://vendedores.mercadolibre.com.ar/nota/por-que-es-importante-la-reputacion-del-vendedor>

7 “Políticas de devolución de tus compras”, MercadoLibre. Disponible en: <https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/16914>

8 “¿Por qué es importante la reputación del vendedor?”, MercadoLibre. Disponible en: <https://vendedores.mercadolibre.com.ar/>

Al indagar entre los entrevistados en sobre las bases en que se asienta la construcción del puntaje para constituir tal color, las respuestas reconocieron los distintos aspectos mencionados: la cantidad de ventas concretadas, la velocidad en la respuesta a preguntas de los potenciales compradores, la cantidad de quejas o reclamos realizados por los compradores (productos defectuosos como devoluciones) y la puntualidad en la realización de entregas en los lugares asignados de MercadoEnvíos conforme a los plazos previstos que el vendedor haya indicado en la publicación sobre la preparación del producto. Sobre este sistema, los entrevistados apuntan en forma unánime las mismas cuestiones:

La entrega a tiempo, la buena atención al cliente, el contacto con el cliente, que no tengas rechazos [ventas canceladas] eso también te perjudica (Sergio, vendedor de antigüedades y licores).

Siempre es importante la rapidez de las respuestas, cuando te hacen una pregunta contestar lo más rápido posible, así te evalúan y después en mi caso son cintas personalizadas que tardan, 48 horas, 72 horas si es temporada, entonces yo lo pongo en la publicación, si vos no pones lo que va a tardar te empieza a decir: bueno, tenés que tener tu producto listo en 24 horas, entonces hay que poner el tiempo en que va a estar para que MercadoLibre no te baje la reputación. Con el envío lo mismo, el producto tiene que estar para tal fecha y ahí enviarlo; si vos te pasas de tal fecha, te bajan la reputación (Mariana, vendedora de cintas termoadhesivas).

La “reputación” que detentan los entrevistados es vivenciada como un claro mecanismo de control en tanto reviste consecuencias. El sistema planteado requiere a los vendedores invertir una cuantía de tiempo considerable para poder alcanzar y mantener una posición aceptable dentro de la plataforma. Efectivamente, los entrevistados declararon que el acceso a la plataforma supone emplear tiempo creando y construyendo una reputación personal. Incluso una vez dentro del sistema, los vendedores deben mantener una atención constante para evitar afectar su reputación.

Si bien el discurso de la plataforma parece *a priori* comprender situaciones particulares, los testimonios dan cuenta de que no hay consideración de cuestiones estacionales que puedan afectar la comercialización:

Yo tengo altibajos en mis ventas, porque cuando pasa el verano yo ya no vendo lonas de playa, después hago trajecitos de paisana para actos escolares, entonces cuando están llegando los actos escolares yo vendo un montón. Entonces me mandan un

---

nota/por-que-es-importante-la-reputacion-del-vendedor

mail que pasé a ser vendedor no sé qué, entonces me atienden, vos llamás y estás ahí con ellos, pero cuando dejo de vender me sacan de vuelta (refiriéndose a su reputación como vendedora). (Miriam, vendedora de costura decorativa)

Un aspecto sobresaliente de los testimonios es cómo los vendedores reconocen que los compradores tienen una capacidad unilateral para evaluarlos. La falta de reciprocidad en las evaluaciones se señaló de manera generalizada en las entrevistas con los vendedores. Según alegan, se sienten completamente visibles y vulnerables frente a los compradores. En cambio, se quejan de que son “incapaces de tener una visión precisa de los compradores”, lo que demuestra cierta asimetría entre las partes. Un mes con menor actividad de venta, cualquiera sea la causa, o una valoración mediocre por parte de un comprador, aun cuando sea injustificada o por causa no imputable al vendedor, pueden afectar significativamente la reputación individual y afectar su capacidad para generar futuras ventas.

Por otra parte, los vendedores describieron sus relaciones con la plataforma como impersonales y estandarizadas, lo que refuerza también la asimetría pero ahora entre el vendedor y la propia plataforma. Este aspecto cobra cierta importancia considerando que, en caso de conflicto con un cliente o usuario, MercadoLibre ha sido considerada en estudios previos como la plataforma de peor performance en la Argentina en esta materia (Madariaga et al., 2019). Respecto de esta asimetría y trato impersonal, los entrevistados declararon: “MercadoLibre tiene eso de que cuando necesitas algo está todo computarizado” (María Selva, vendedora de calzado):

Esas frases pre-hechas que tienen, esos versitos que tienen de diferentes tipos, y no te sirven de nada, te ponen todas las normativas que vos sabés que tienen, pero no te solucionan el problema (Miriam, vendedora de costura decorativa).

Es como que la solapa de ayuda está muy computarizada, y yo lo que creo es que tienen ciertas palabras clave, que a partir de las palabras que vos ponés es la respuesta automática que te dan. No tenés atención personalizada... estaría bueno poder tener una atención personalizada y no tan robótica. (Julieta, vendedora de productos cosméticos)

En particular, los vendedores se quejan de que MercadoLibre hace imposible comunicarse directamente con los administradores del sitio para resolver conflictos. Dentro de un entorno caracterizado por la automatización de las respuestas de la plataforma, los vendedores reportaron haber sufrido diferentes prácticas hostiles. Por ejemplo, se quejaron de que la mayoría de las evaluaciones negativas eran injustas y se basaban en criterios que quedaban fuera de su competencia, como la velocidad, el costo de envío o los artículos no entregados. Tal como lo relata una vendedora: “Me pasó en pandemia que tenía que despachar, estaba con COVID y obviamente no podía despachar y me pusieron en rojo” (María

Selva, vendedora de calzado). El grado de arbitrariedad también es señalado en la siguiente declaración:

Ahora califican de diferentes maneras, yo no sé qué hace la gente, pero te manda una pregunta un sábado a las 2 de la mañana y tenés, no sé, 10 minutos para contestar, y yo el sábado a las 2 de la mañana estoy durmiendo, no contesto la pregunta hasta el domingo a las 10 de la mañana, que me levanté y ya me pusieron rojo (Julio, vendedor de accesorios para celulares).

Por otro lado, los vendedores también manifiestan que los compradores no hacen intentos de comprender el origen de los problemas y tienden a culpar sistemáticamente a los vendedores. En este sentido, un vendedor se queja de que su reputación y su nivel de ventas podrían caer solo por falta de comprensión -o de conocimiento- por parte de los compradores: “Me pasó una vez que una persona me compró 6 productos, yo los envié, MercadoLibre no cumplió con los plazos, la persona devolvió porque ya no le servía y me bajaron la reputación a mí” (Julio, vendedor de accesorios para celulares). Esta concepción radica en el imperativo de la plataforma de poner al cliente primero y, nuevamente, impacta sobre la reputación del vendedor de manera arbitraria e injusta.

### Reflexiones finales

La difusión del *e-commerce* en Argentina ha constituido, en los últimos tres años, un fenómeno no solo rápido, sino también masivo. Las razones detrás del éxito tienen mucho que ver con precondiciones, tales como la amplitud y el alcance de las tecnologías vinculadas a Internet, así como con las tendencias que reforzó la pandemia en un contexto de aislamiento. En el caso de MercadoLibre, quedó de manifiesto que, tanto por la evolución de la competencia entre plataformas realmente sustitutas como por los testimonios de quienes se han dedicado desde hace años al *e-commerce*, esta empresa es líder y referente en el mercado argentino por la red de usuarios alcanzada y por la prestación diferencial de servicios con relación a oferta de las demás plataformas.

Los hallazgos revelan que, en el caso bajo estudio, parecen confirmarse muchas de las tendencias inicialmente señaladas. Si bien la gestión algorítmica es parte de la evolución digital en varios sectores de actividad, en el *e-commerce* se muestra como disruptiva. La enorme capacidad de recopilar, almacenar y procesar información de las tecnologías digitales, en este caso datos de los compradores y vendedores en tiempo real, permite aumentar considerablemente la capacidad organizativa de la plataforma de direccionar procesos. En paralelo, el despliegue de técnicas de gamificación digital es parte central en la gestión de los vendedores. Estos compiten por captar la atención mediante buenas reputaciones, lo que, a su vez, está determinado por las calificaciones agregadas de otros usuarios de forma dinámica, es decir, que se actualiza sin cesar. Los relatos de los entrevistados dejaron



expuesto cómo ciertos mecanismos de evaluación regulan sus comportamientos y aseguran su cumplimiento con estándares predefinidos. Por citar un ejemplo, los vendedores saben que deben apresurarse no solo por despachar sus productos, sino también por responder cuanto antes las preguntas que hubiere, en función del impacto de tales acciones sobre las métricas. Sin embargo, esto no impide que cierta opacidad tenga lugar. La falta de atención por parte de la plataforma ante situaciones que se desvían de las preestablecidas, con las penalizaciones que luego impactan sobre las métricas, genera una situación de descontento entre vendedores. En efecto, se evidenció que el trabajo de venta en la plataforma para actores pequeños puede derivar en resultados injustos o inciertos. A su vez, estos entornos de trabajo se mostraron altamente estandarizados y mediados por relaciones muy impersonales en cuanto a la comunicación y la resolución de conflictos, donde la plataforma prioriza al comprador por sobre el vendedor.

En síntesis, la intermediación algorítmica, por un lado, deja a los vendedores responsables ante una diversidad de compradores que los evalúan de acuerdo con su experiencia personal y, por otro lado, ante el propietario de la plataforma, que diseña e implementa el sistema de recompensas y sanciones.

## Referencias bibliográficas

- Artopoulos, Alejandro; Victoria Cancela; Jimena Huarte, y Ana Rivoir (2019). *Policy Frameworks for Digital Platforms - Moving from Openness to Inclusion. Case Study. Mapping Rioplatense Platform Economy. The case of MercadoLibre in Uruguay and Argentina*. IDRC project number: 108339-008. Final Technical Report.
- Baud, Céline, y Cédric Durand (2021). Making profits by leading retailers in the digital transition: A comparative analysis of Carrefour, Amazon and Wal-Mart (1996-2019). *Political Economy Working Papers* No. 4/2021. Documento electrónico: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03332318/document>
- Beccaria, Luis; Elva López Mourelo; Raúl Mercer, y Pablo Vinocur (2020). *Delivery en pandemia: el trabajo en las plataformas digitales de reparto en Argentina*. Nota técnica Oficina de País de la OIT para Argentina.
- Chou, Yu-kai (2019). *The 10 best e-commerce and shopping examples that use Gamification*. Documento electrónico: <https://yukaichou.com/gamification-examples/top-10-ecommerce-gamification-examples-revolutionize-shopping/>
- De Stavola, Federico (2022). *Al sur de la plataforma: trabajo y capital en la app latinoamericana Rappi*. Tesis de doctorado, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Del Bono, Andrea (2019). Trabajadores de plataformas digitales: Condiciones laborales en plataformas de reparto a domicilio en Argentina. *Cuestiones de Sociología*, 20, e083.
- Del Nido, Juan Manuel (2019). Tecnología y ansiedad de modernidad: notas etnográficas sobre el conflicto de Uber en Buenos Aires. *Hipertextos*, Vol. 7, N° 11.
- Diana Menéndez, Nicolás (2019). ¿Qué hay de nuevo, viejo? Una aproximación a los trabajos de plataformas en Argentina. *Revista de Ciencias Sociales* 165: 45-58.
- Filipetto, Sonia, y Martín Harracá (2022). New valorization logic in the figure of the digital platform. The case of MercadoLibre. *I Quaderni di Into the Black Box*, 4.
- Fuchs, Mathias; Sonia Fizek; Paolo Ruffino, y Niklas Schrape (2014). *Rethinking Gamification*. Lüneburg: Meson Press, Hybrid Publishing Lab.
- Fumagalli, Andrea; Stefano Lucarelli; Elena Musolino, y Giulia Rocchi (2018). El trabajo (labour) digital en la economía de plataforma: el caso de Facebook. *Hipertextos*, 6(9), 12-40.
- Gillespie, Tarleton (2018). *Custodians of the internet: Platforms, content moderation, and the hidden decisions that shape social media*. New Haven: Yale University Press.
- Ginès i Fabrellas, Anna (2021). El tiempo de trabajo en plataformas: ausencia de jornada mínima, gamificación e inseguridad algorítmica. *LABOS Revista De Derecho Del Trabajo Y Protección Social*, 2(1), 19-42.
- Haidar, Julieta; Nicolás Diana Menéndez, y Cora Arias (2020). De la app a la APP. La gestión algorítmica y los procesos de organización y lucha de los trabajadores de reparto. En H. García y L. Caparrós (comps.), *El trabajo en la economía de plataformas*. Buenos Aires: Ediar.
- Krueger, Richard (1994). *Focusgroup. A practical guide for applied research*. California: SAGE Publications.

- Lewis-Beck, Michael; Alan Bryman, y Tim Futing (2004). *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. Nueva Delhi: SAGE Publications.
- López Mourelo, Elva, y Francisca Pereyra (2020). El trabajo en las plataformas digitales de reparto en la Ciudad de Buenos Aires. Una aproximación cuali-cuantitativa. *Estudios del Trabajo*, 60, 1-36.
- Madariaga, Javier; César Buenadicha; Erika Molina, y Christoph Ernst (2019). *Economía de Plataformas de Empleo ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?* Buenos Aires: CI-PPEC-BID- OIT.
- Míguez, Pablo (2020). *Trabajo y valor en el capitalismo contemporáneo. Reflexiones sobre la valorización del conocimiento*. Los Polvorines: Ediciones UNGS.
- Möhlmann, Mareike, y Lior Zalmanson (2017, 10 de diciembre). Hands on the wheel: Navigating algorithmic management and Uber's autonomy, *International Conference on Information Systems*, Seoul, Korea.
- Negri, Sofía (2020). El proceso de trabajo y la experiencia de los trabajadores en las plataformas de delivery en la Argentina. *Estudios del Trabajo*, 60.
- Onwuegbuzi, Anthony; Wendy Dickinson, y Nancy Leech (2009). A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(3),1-21.
- Palermo, Hernán, y Patricia Ventrisci (2023). *El ADN emprendedor. Mercado Libre y el devenir tecnoneoliberal*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Rinaldi, Alejandro (2016). Logística para E-Commerce. En Fundación Andreani (ed.) *Aspectos esenciales de la gestión logística: soporte técnico para profesionales de la logística empresarial* (pp. 179-188). Buenos Aires: Andreani.
- Scasserra, Sofía (2018). Comercio electrónico, Futuro del Trabajo y su impacto en las mujeres. En I. Arduino *et al.* (eds.) *Aportes de la Economía Feminista desde Argentina* (pp. 21-29). Buenos Aires: FES.
- Stark, David, e Ivana Pais (2020). Algorithmic Management in the Platform Economy. *Sociologica*, 14(3), 47-72.
- Stella, Dante, y Howard Iwrey (2019). Price Fixing: "It Was the Machines, Sarah!" *The Journal of Robotics, Artificial Intelligence & Law*, 97(2), 97-108.
- Zicari, Julián (2022). *República MercadoLibre. Los riesgos de la economía de plataformas*. Buenos Aires: Cooperativa Callao.

### Reportes

- ILO (2021). *World Employment and Social Outlook 2021: The Role of Digital Labour Platforms in Transforming the World of Work*, International Labour Organization: Geneva.
- INDEC (2021). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación.
- KANTAR (2022). Informe Mid Term 2022, Cámara Argentina de Comercio Electrónico.
- MercadoLibre, Inc. *2nd. Quarter Report*, 2022.

MercadoLibre, Inc. *Impactos que importan. Cómo el ecosistema de Mercado Libre crea valor en América Latina, 2021.*

## Anexo: Detalle de los vendedores entrevistados

Nombre	Sexo	Edad	Nivel educativo	Producto que vende	Antigüedad vendiendo MercadoLibre (en meses)	Horas semanales trabajadas en la plataforma	% de los ingresos que representan las ventas en MercadoLibre
Miriam	F	59	Universitario incompleto	Costura decorativa	204	45	60%
Mariana	F	51	Terciario completo	Cintas termoadhesivas	120	21	10%
Mónica	F	64	Terciario completo	Vasija artesanal	60	5	20%
Julio	M	58	Secundario completo	Accesorios para celulares	36	30	45%
Marcos	M	55	Secundario completo	Libros usados	84	20	60%
Julieta	F	37	Terciario incompleto	Productos cosméticos	26	30	75%
Sebastián	M	41	Terciario incompleto	Repostería	42	30	75%
Sergio	M	56	Secundario completo	Antigüedades y licores	72	10	30%
Yanina	F	38	Terciario completo	Insumos para decoración	31	20	60%
Nilda	F	44	Secundario completo	Aromaterapia	44	30	50%
Gustavo	M	31	Terciario incompleto	Repuestos de bicicletas	36	30	50%
Luis	M	40	Terciario incompleto	Catering	48	20	100%
María Selva	F	41	Terciario completo	Calzado	84	50	70%
Antonella	F	38	Terciario completo	Artículos de decoración	120	7	30%
Lorena	F	45	Secundario completo	Ropa infantil	24	10	20%
Media		46,5			68,7	23,9	



## DOSSIER

# Trayectorias laborales de mujeres conductoras en el servicio de transporte de pasajeros Uber Procesos de segregación de género y conciliación entre trabajo remunerado y tareas del cuidado<sup>1</sup>

Marina Luz García<sup>2</sup>

PAPELES DE TRABAJO, 17(32), JULIO-DICIEMBRE 2023, PP. 78-98  
RECIBIDO: 17/7/2023 - ACEPTADO: 25/10/2023

### Resumen

En este artículo se aborda la incidencia de las plataformas digitales en el mundo del trabajo y se indaga si estos nuevos escenarios configuran un contexto laboral más permeable para el ingreso y permanencia de las mujeres. El caso de las conductoras que prestan el servicio de transporte de pasajeros para la empresa Uber representa un espacio para analizar el debilitamiento de una frontera que distingue trabajos para hombres y trabajos para mujeres dado que, como lo expresan algunos datos, las mujeres se están incorporando de forma gradual y en una curva ascendente a la actividad. En primer lugar, nos enfocamos en los modos en los que se producen y desafían los mecanismos de segregación laboral basados en el género a partir de la exploración de las trayectorias laborales de mujeres conductoras. Luego analizamos los procesos de conciliación entre la actividad laboral y la distribución de tareas de cuidado, atendiendo también a la situación resultante de la pandemia por COVID-19 y sus impactos en el trabajo y la vida cotidiana de las mujeres.

<sup>1</sup> Este artículo es resultado del Proyecto de investigación “Economía de plataformas y servicios personales en el Área Metropolitana del Gran Buenos Aires. Implicancias sobre las condiciones laborales y las desigualdades de género” inscripto en la Universidad Nacional General Sarmiento y apoyado financieramente por la Agence Française de Développement (AFD). Una versión preliminar se publicó en inglés (García, 2022).

<sup>2</sup> Universidad Nacional de General Sarmiento, mgarcia@campus.ungs.edu.ar, ORCID 0009-0002-9293-3221.

**Palabras clave:** Economías de plataformas; trabajadoras conductoras de UBER; Segregación de género; Tareas de cuidado.

### Abstract

This article addresses the incidence of digital platforms in the world of work and ask whether these new scenarios configure a more permeable labour context for the entry and permanence of women. The case of female drivers who provide passenger transportation services for the company Uber represents an opportunity to analyze the weakening of a boundary that distinguishes jobs for men and jobs for women given that, as expressed by data, women are being incorporated gradually and in an upward curve to the activity. First, we focus on the ways in which gender-based job segregation mechanisms are produced and challenged by exploring the labour trajectories of women drivers. Then we analyze the processes of conciliation between the work activity they carry out and the distribution of care tasks, paying attention also to the situation resulting from the Covid-19 pandemic and its impacts on women's work and daily life.

**Keywords:** Platform economies; UBER women drivers; Gender segregation; Care work.

### Introducción

En este artículo analizamos algunos aspectos del trabajo que desarrollan las mujeres conductoras en el servicio de transporte de pasajeros a través de la plataforma digital Uber. Desde su llegada al país en el año 2016, la empresa logró una presencia muy fuerte y alta visibilidad en muchos centros urbanos del país; millones de personas se convirtieron gradualmente en usuarios del servicio y desde sus inicios contó con una amplia disponibilidad de “socios conductores” como denomina la empresa a las y los trabajadores.

Junto a otras empresas de plataformas, Uber ha despertado interés en el ámbito académico por conocer los efectos de estas nuevas modalidades de trabajo en diferentes sociedades. El estudio de este fenómeno se dio tempranamente en los países desarrollados, con trabajos focalizados en la caracterización y el análisis de la actividad laboral, o en las controversias legales que ha suscitado en más de un país, por ejemplo, la regulación del transporte de pasajeros (Olivares, 2018; Todoli-Signes, 2015). La llegada posterior de estos modelos de negocios a la región despertó en los últimos años un interés cada vez mayor por abordarlos y explicarlos. Aunque se trate de un fenómeno global, se ha señalado la importancia de inscribir los análisis considerando la diversidad laboral que reúne cada una de las diferentes plataformas y la especificidad de los mercados locales (Vallas y Schor, 2020; De Stefano 2016). Las repercusiones que estos procesos tienen en las condiciones de vida y de trabajo de las mujeres han sido abordadas en los últimos años: en la Argentina, en particular, ya contamos con estudios que exploran las especificidades de estas economías

de negocios (Madariaga, 2019; Micha, Pereyra y Poggi, 2021; Poblete y Tizziani, 2022; Filipe-tto y Romano, 2020; García, 2022, Pereyra y Poblete, 2022).

En el artículo consideramos especialmente los procesos de segregación laboral horizontal (Wainerman, 1996) entendiendo que este enfoque nos permite analizar algunas de las desigualdades de género que tienen lugar en el mercado de trabajo. En ese marco se produce una división por ocupaciones o actividades desarrolladas mayoritariamente por varones (como la construcción o el servicio de transporte) y otras por mujeres (como el trabajo doméstico) siendo que unas y otras difieren en términos de reconocimiento social, económico y condiciones de trabajo (Contartese y Maceira, 2005; Faur y Zamberlin, 2007; Novick, Rojo y Castillo, 2008; Rodríguez Enríquez, 2012; Georges, 2011). El análisis que desarrollamos atiende especialmente las dinámicas del cuidado y su compleja imbricación con el trabajo remunerado. A través de distintos estudios con encuestas de uso del tiempo (Esquivel, 2009), se ha demostrado que el trabajo doméstico y de cuidados que tiene lugar en los hogares es realizado fundamentalmente por mujeres (Esquivel, Faur y Jelin, 2012). Se trata de un trabajo no remunerado y representa un conjunto de tareas y servicios que contribuyen al bienestar de las familias, de la sociedad y a la reproducción de la fuerza de trabajo (De Barbieri, 1997). A la vez, abordamos los procesos de conciliación entre el trabajo remunerado y la distribución de tareas de cuidado no remuneradas que se realizan dentro de los hogares, dado que atender a esa articulación se vuelve un requerimiento imprescindible cuando estudiamos a las trabajadoras (Gago, 2019; Vaca Trigo, 2019). Históricamente, esa conciliación ha sido controversial y los cuidados han recaído desproporcionadamente sobre las mujeres, lo que afectó su participación en el mercado de trabajo e incidió en la percepción desigual de ingresos con respecto a los varones, en el desarrollo y progreso en sus carreras laborales y en sus niveles de autonomía económica. En este artículo abordaremos de qué manera el trabajo mediado por una aplicación tecnológica en asociación con el carácter independiente de la actividad, tal como lo promueve la propia empresa, incide, fundamentalmente, en la resolución cotidiana de la vida cuando esta se presenta con la complejidad de la conciliación.

Con el objetivo también de comprender el proceso de incorporación de las mujeres a Uber, el artículo se apoya en el análisis de trayectorias laborales de un grupo de conductoras para analizar sus recorridos previos y la inserción en una actividad de “varones”. Desde la llegada de Uber al país se incrementó la incorporación de trabajadoras mujeres a la plataforma, lo que hizo suponer que estos modelos de negocios configuran para ellas un contexto laboral más “permeable” que podría contribuir al debilitamiento de las fronteras generizadas (Hirata y Kergoat, 2007) en actividades como el servicio de transporte de pasajeros. Como plantearemos en este trabajo, las mujeres conductoras perciben que la actividad tal como la desarrollan en el marco de la plataforma es facilitadora de las tareas de cuidado. En sus argumentos, subrayan los márgenes de libertad con los que cuentan para encender o apagar la aplicación digital y atender a los suyos, al tiempo que esta inserción les permite generar ingresos con los que hacer frente a su economía cotidiana.

Respecto de las características del trabajo de campo, es importante señalar que a las pocas semanas de iniciarse esta investigación se declararon las primeras medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) en el marco de la pandemia por COVID-19. Pocas semanas antes habíamos iniciado una ronda de entrevistas exploratorias y presenciales con conductores y conductoras de Uber, actividad que continuamos realizando en los meses posteriores a través de conversaciones telefónicas. Para este artículo nos enfocamos en entrevistas realizadas a catorce mujeres de entre 29 y 60 años de edad, que trabajaban en este período en el Área Metropolitana de Buenos Aires. La mitad de ellas vivía en la ciudad de Buenos Aires; y el resto en diferentes partidos del Gran Buenos Aires. En función de las situaciones familiares, diferenciamos dos grupos: uno formado por ocho mujeres, con hijos menores de edad; seis de ellas jefas de hogares constituidos por hijos y madres o abuelas, y los dos casos restantes vivían con sus hijos y esposos. El segundo grupo está integrado por seis mujeres que constituían hogares monoparentales o vivían con sus parejas y sin hijos/as.

### **La generización del servicio de transporte de pasajeros**

El transporte de pasajeros ha involucrado históricamente a los varones en las tareas de conducción, de modo que la relación con los rodados y la competencia para conducir son atributos que les han sido asignados históricamente. Estos rasgos activan, refuerzan y legitiman un conjunto de rutinas, prácticas, espacios de trabajo, códigos, lenguajes y representaciones sociales compartidas que estructuran aspiraciones laborales desiguales.

Aunque se trata de una situación minoritaria, las mujeres están representadas en las actividades que involucran el manejo. Su menor presencia se asienta en mecanismos sexistas de asignación de atributos basados en un conjunto de condiciones, presupuestos, habilidades y también de representaciones sociales que configuran los límites entre lo posible para ellas, lo conveniente, lo aceptado (Lagarde, 2014). En nuestro país, aproximadamente el 30% de las licencias de conducir están en manos de mujeres. Como señala Poó (2018), las desigualdades que expresa el indicador incluyen el acceso a la movilidad, al espacio público, al trabajo, a la educación y al pleno desarrollo de las capacidades de las mujeres. La situación en otros países de la región es similar. En Chile, en 2022 el porcentaje de mujeres con licencia de conducir alcanzó el 33,1%, en Brasil el 35%, en México el 39% y en países europeos como España el 42%. El mundo del trabajo está atravesado por procesos de segregación de género. Las mujeres se concentran de manera desproporcionada en actividades y ocupaciones consideradas como femeninas y esto acentúa las diferencias respecto de los trabajadores varones en los niveles de ingresos, oportunidades de vida, posibilidades de autonomía económica, prestigio social, etc. Pensar el mundo del trabajo desde una perspectiva de género nos exige considerar los mecanismos que han contribuido a consolidar social y culturalmente esos criterios demarcatorios que tienen efectos directos e indirectos en la vida de las personas y contribuyen a cristalizar procesos de desigualdad.



Si bien las mujeres están minoritariamente representadas en el rubro, desde la llegada de Uber al país esa situación se está modificando dado el incremento de la inserción femenina en la actividad. En el primer semestre de 2018 las mujeres constituían el 11% de la fuerza laboral (Madariaga, 2019), mientras en el período de junio 2018/junio 2019 esa participación se había incrementado un 110%. Uber reportaba en abril de 2018 la existencia de aproximadamente 55 000 conductores activos (Madariaga, 2019: 66) y en 2021 anunciaba en su página web, “desde su lanzamiento 400 000 personas generaron ganancias de manera independiente” (Uber Newsroom, 2021). Según la Encuesta de Trabajadores de Plataformas (ETP), la participación de los varones es del 94%, los migrantes constituyen solo el 5% de la fuerza laboral, alrededor del 60% tiene entre 30 y 49 años de edad, el 50% alcanza como máximo nivel educativo el nivel terciario o universitario incompleto, el 64,6% indicó que este trabajo es su principal fuente de ingresos y, por último, mientras el 40% de los varones maneja más de 20 horas por semana, el 30% de las mujeres maneja esa cantidad de tiempo (Grow-Uber, 2020, p. 25).

### **El trabajo en la plataforma digital Uber y su carácter independiente**

Una aplicación móvil de descarga gratuita asociada a un sistema de geolocalización conecta a personas que solicitan el servicio con conductoras/es de vehículos disponibles y cercanos. Así, interviene la empresa Uber en el mercado comercial de transporte de pasajeros. Al igual que otras empresas en el campo de las economías de plataformas, como Rappi y Glovo, Uber inició sus actividades en el país en 2016. Primero en el Área Metropolitana de Buenos Aires y más tarde en otras ciudades del país, su presencia ha provocado múltiples efectos. Respecto de los requisitos de ingreso en la actividad, podemos mencionar que no existen restricciones respecto de la edad; se requiere de cédula de conducir, un teléfono inteligente y un automóvil con no más de 10 años de antigüedad, conocimientos tecnológicos básicos para relacionarse con la aplicación digital y como requisito de los últimos años, las y los conductores deben estar inscriptos en el régimen del monotributo,<sup>3</sup> mecanismo que asegura el acceso al régimen de pensiones y de cobertura de salud para las y los trabajadores independientes de ingresos medios/bajos.

La empresa compete en el mercado comercial del servicio de transporte de pasajeros, pero su inscripción legal se corresponde con la figura de servicios empresariales (Yansen *et al.*, 2019). Esta condición fue aprovechada para su desarrollo y expansión a la par de importantes inconvenientes con los que tropezaron las y los conductores, en tanto el servicio no se encuentra habilitado y como relatan sus trabajadores podían ser multados por las autoridades de tránsito y hasta recibir manifestaciones de rechazo por las asociaciones

<sup>3</sup> El monotributo es un sistema tributario simplificado para pequeños contribuyentes, que unifica el componente impositivo -IVA y Ganancias- y el componente previsional -aportes jubilatorios y obra social- en una única cuota mensual.

de taxistas, por ejemplo, en la ciudad de Buenos Aires. De acuerdo con Del Nido (2019), Uber promueve una competencia desleal, pues las y los taxistas se encuentran sujetos a un conjunto de controles (seguros, autorizaciones, verificaciones clínicas, técnicas y permisos) que la empresa evita. De este modo, hace un uso ilegal del espacio público e ignora las leyes laborales, comerciales, fiscales y administrativas argentinas. A pesar del comienzo conflictivo y de la resistencia que opusieron, fundamentalmente en la ciudad de Buenos Aires, los sindicatos que nuclean a las y los peones de taxis y en medio de un clima político que en 2016 “obturó en los hechos la posibilidad de imaginar una política pública que se ocupe de la tecnología” (De Nido, 2019, p. 11), la empresa se instaló y permanece en el país hace ya siete años. El autor también sostiene la tesis de la “ansiedad de modernidad de las capas medias” de la ciudad de Buenos Aires, señalando que este factor juega un rol muy importante en el proceso de asentamiento de la empresa.

Uber no dispone de una flota de automóviles, no genera relaciones típicas de empleo ni abona salarios. Estos modelos de negocios están orientados a que los riesgos asociados a la actividad sean asumidos por las personas en calidad de trabajadores autónomos o independientes (Abilio, 2018; Todolí Signes, 2015). Respecto a la relación laboral, los estudios señalan que se trata de una actividad que las y los trabajadores realizan de manera independiente, que no promueve un vínculo laboral asalariado; y que dada la estrecha interacción que mantienen con la plataforma tendrían el control efectivo del proceso de trabajo y son al mismo tiempo los dueños de los instrumentos de trabajo. Sin embargo, tanto la App como los clientes son los “dadores de trabajo” y son ellos quienes fijan las pautas laborales, el uso, la organización y administración del tiempo y el precio del servicio (Maurizio y Beccaria, 2019). Por ello, estas formas de trabajo promueven control, disciplinamiento y vigilancia ocultos tras una figura de independencia (Olivares, 2018). Uber promueve el reclutamiento y la incorporación de personas a la actividad utilizando la figura de socios/as-conductores/as, apelando así a la narrativa del emprendedurismo al igual que lo hacen otras empresas de plataformas digitales a nivel global. El ideal de “ser jefe/a de uno/a mismo/a” permea en las personas como una idea romantizada asociada a la búsqueda de autonomía y progreso personal (Salazar Daza, 2021). Sin embargo, bajo esos discursos se encubren relaciones laborales que son de naturaleza asalariada, aunque quienes prestan el servicio se encuentran fuera de los márgenes del sistema tradicional de protección del trabajo humano (Goldín, 2020). Al mismo tiempo, en las sociedades en las que las oportunidades de conseguir un empleo seguro y formal se reducen, frente a una elevada presencia de trabajadores en condición de desempleo, subempleo e informalidad de bajos ingresos, estas ofertas se constituyen a veces en las únicas alternativas de inserción laboral, incrementando la vulnerabilidad de las personas para quienes trabajar en Uber representa una actividad de sobrevivencia.

En algunos estudios llevados adelante en países como Brasil, Reino Unido y Estados Unidos se advirtió que las y los trabajadores elaboraban respuestas muy diferentes en

torno al carácter independiente del trabajo que se promueve desde diferentes plataformas digitales. La particularidad de cada sociedad, el tipo de plataformas, las especificidades de la fuerza de trabajo, la relación de las personas con el trabajo estándar o empleo típico asalariado; el género, los niveles salariales promedios asociados a los trabajos tradicionales, la especificidad de las trayectorias laborales de las personas, la relación de dependencia económica con la plataforma que puede ser muy estrecha o más laxa cuando se complementan ingresos; todas estas variables reenvían a experiencias muy particulares (Purcell y Brook, 2020) y necesitan ser consideradas en el análisis del fenómeno de las plataformas.

En nuestro estudio, los sentidos que adquiere el carácter independiente de la actividad mediada por la aplicación son coincidentes en varones y mujeres, y remiten a una percepción de libertad, disponibilidad y organización del tiempo. Sin embargo, mientras para los varones la independencia representa fundamentalmente una experiencia alejada de la relación de subordinación que supone un empleo típico en relación de dependencia; para las mujeres es un factor que les alivia las dificultades cotidianas en la conciliación con las tareas de cuidado. De cara a ese imaginario de una soberanía absoluta respecto al uso del tiempo que se traduce en “encender y/o apagar la aplicación” a discreción de los y las conductoras, el aparente dominio sobre la plataforma lleva a los varones a decidir jornadas de trabajo en franjas horarias más redituables, que coinciden generalmente con las rutinas que organizan la vida social en su conjunto en las ciudades. Los horarios de mayor demanda del servicio coinciden con los horarios de ingreso y egreso del trabajo o con las franjas nocturnas de los fines de semana. La mayor demanda se superpone con los ingresos y egresos escolares, y con las tareas de acompañamiento y cuidado asumidas en gran medida por las mujeres. Las desventajas de origen se vuelven un obstáculo para el manejo nocturno y, en general, la percepción de inseguridad o peligrosidad callejera disuade a las mujeres de intentarlo. La inseguridad es una desventaja laboral más que tienen que enfrentar las mujeres cuando, como en este caso, desarrollan una actividad que tiene lugar en el espacio público y en horarios en los que son vulnerables a situaciones de violencia, acoso y agresiones (Micha, Pereyra y Poggi, 2021). Como respuesta a esta problemática, la empresa lanzó la iniciativa *Uber Ellas* hacia fines del año 2020 en 13 ciudades de la Argentina y en otros países de la región, como en Brasil, Uruguay y México, bajo las mismas premisas: una herramienta que permite a las socias conductoras y personas no binarias tomar viajes exclusivamente de usuarias identificadas como mujeres. Una evaluación de la experiencia señala que las dos franjas horarias en las que más se utiliza la herramienta son de 18 a 24 horas y de 0 a 6 horas (Uber News Room, 2022).

### **Trayectorias laborales: los desafíos a la división sexual del trabajo**

Analizar las trayectorias laborales permite mostrar que el tránsito laboral que realizan las personas a lo largo de sus vidas es un proceso individual y a la vez colectivo; aprenden, despliegan, complejizan habilidades y desarrollan interacciones sociales. Es importante

que el enfoque nos predisponga a atender las percepciones y motivaciones de las personas respecto de sus actividades laborales, como también sus anhelos y expectativas respecto a otro tipo de inserciones posibles. Ese análisis nos invita a acompañar analíticamente la “carrera” que van trazando las personas y atender a toda la secuencia de movimientos, desplazamientos de una actividad a otra (Becker, 2009) atravesados por condicionamientos estructurales. Al reconstruir las trayectorias laborales de las mujeres conductoras, podemos explicar de qué modo, en qué condiciones, con qué herramientas y con cuáles expectativas ellas realizan sus tareas en un rubro habitado fundamentalmente por varones y cómo esto dialoga con lo propio de las inserciones laborales previas y las condiciones en que fueron desarrolladas.

Las mujeres conductoras han tenido inserciones informales en mayor proporción que formales y en ramas de actividad muy diversas. Cuando miramos todos esos procesos en conjunto, advertimos también que tanto aquellas que han ingresado hace pocos años en el mercado laboral como las que registran mayor antigüedad han participado en múltiples actividades y, en muchos casos, algunas de estas se conectan estrechamente con el oficio que desempeñan en Uber. Para muchas, sus antiguas labores requirieron del uso del automóvil, de la habilidad del manejo, de una licencia de conducir y de saber desplazarse por las calles de las ciudades, destreza ahora facilitada por la aplicación digital. Los casos más evidentes son aquellos en que las mujeres fueron conductoras de autos en el servicio de remises o trabajaron en estas agencias como personal administrativo. Tal como iremos observando, no son estas las únicas actividades que las entrevistadas han desarrollado en rubros con mayor presencia de varones.

Mariela trabajó durante quince años en un laboratorio como agente de propaganda médica hasta que la despidieron por reestructuración de la empresa:

Manejo desde los 14 años y aparte siempre, ya te digo, con este trabajo anterior, yo estaba todo el tiempo en la calle, manejando también, 8 horas en la calle. Pero no solo manejando, vas de un consultorio a otro o de una clínica a un hospital, depende la distancia o algún congreso en Mar del Plata, Cariló, Pinamar. (...) porque es, porque de por sí ya es una actividad muy masculina. No hay muchas mujeres que les guste estar en la calle, que les guste manejar, no somos muchas a las que nos gusta (...) Yo estaba el 100% en la calle, o sea, yo no estaba dentro de la compañía, tenía una reunión semanal obviamente para evacuar temas de solicitudes de médicos, de congresos y demás, pero prácticamente mi trabajo era en la calle. (Mariela, 55 años, vive con su hija adolescente, es fonoaudióloga y Uber representa una actividad con la que complementa sus ingresos principales)

Esta conductora aprendió a conducir en la adolescencia. La edad en la que se aprende a conducir y se gestiona la cédula es un tema relevante y relacionado con el género. Uno de

los ritos de iniciación de los varones está relacionado con este aprendizaje, mientras que las mujeres hacen esta experiencia más tarde. En la Argentina, mientras que el 50% de los hombres obtiene su licencia de manejo a los 18 años o antes, ellas lo hacen entre los 25 y los 45 años, según el informe de La Caja,<sup>4</sup> etapa que coincide con el rol maternal.

Graciela se define como *una luchadora de toda la vida* y tuvo muchas ocupaciones, desde un negocio de artículos de electrónica hasta un emprendimiento de elaboración de viandas que incluía el reparto, del que ella misma se ocupaba:

Hace dos años atrás, me bajé Uber. Pasa que yo soy, ¿cómo te diría?, una luchadora de toda la vida (...). Resulta que ahora la verdad es que estoy cansada de hacer las compras, venir, cocinar, un montón de horas parada, salir corriendo, después cambiarme, salir corriendo a entregar la mercadería. Entonces, encontré en Uber que el que se cansaba era el auto, no yo. (Graciela, 63 años, vive sola, percibe una jubilación y Uber representa una actividad para complementar sus ingresos)

La trayectoria que recorre Graciela expresa un complejo cruce de habilidades y de responsabilidades que ella subraya al explicar por qué se cansó de su actividad anterior. Elaborar las viandas, ocuparse de las compras de los insumos y realizar los repartos, todo recaía en su persona. Uber, a su entender, le simplificó la vida y aunque no pueda prescindir del manejo, como ella dice, ahora se cansa menos que su auto. Aquí la elección por el manejo en el servicio de pasajeros es advertida como una tarea que no tiene el peso de su anterior actividad ni le exige aquel esfuerzo corporal.

Antes de su ingreso a Uber, Magali se desempeñó en varias ocupaciones, la experiencia más duradera y formal se extendió a lo largo de casi cuatro años en una empresa financiera hasta que quebró.

Ahí trabajaba de lunes a sábado, hacía 6 horas por día y tenía un ingreso mensual en blanco neto de 35.000 pesos. Me fui en buenos términos, me pagaron la indemnización correspondiente y desde ese mismo día que firmé el retiro había ingresado a trabajar en otra empresa, en la que estuve alrededor de 3 meses, y cumplidos los 3 meses ya bueno, se terminaba el contrato y quedabas sin trabajo obviamente (...) No tuve ningún hueco sin trabajo, pero no fueron cosas fijas. Y anteriormente a la financiera trabajé mucho en el rubro gastronómico, trabajé también en todo lo que es administrativo, contable, básicamente eso, tengo

---

4 "Nuevos datos en la investigación realizada por La Caja sobre movilidad con perspectiva de género: solo el 28% del total de las licencias emitidas son de mujeres", 2022, disponible en <https://seguros.lacaja.com.ar/prensa/novedades/nuevos-datos-en-la-investigacion-realizada-por-la-caja-sobre-movilidad-con>

experiencia en eso. Incluso me sirvió mucho, hoy por hoy me doy cuenta, una de las experiencias laborales que tuve que fue en una mensajería en donde tenía que encargarme de la logística de los viajes y todo lo que es el conocimiento de calles y todo lo adquiriré a través de ese trabajo lo aplico en este momento con Uber. (Magalí tiene 30 años, vive con su pareja, Uber representa su única fuente de ingresos y dispone de su auto para la actividad)

Esta joven conductora destaca un elemento fundamental en su trabajo: aplica conocimientos que adquirió cuando estaba a cargo del diseño y la logística de los repartos en la empresa en la que trabajó previamente.

Alejandra se desempeñó mucho tiempo como “gerente de retail” en tiendas de ropa renombradas. Hacia 2017 se quedó sin empleo cuando quebró la empresa y decidió probar en Uber:

Es la única opción que tuve. En ese momento no tuve otra opción (...) salí de una entrevista laboral que me había ido muy mal por mi edad, ¿viste que a los 40 años estás fuera del mercado? Entonces me pedí un Uber, me subí al Uber y le dije al señor si era algo que yo podía hacer. Y el señor se rió. Se rió y fue como, nada, vine derecho a comunicarme con Uber para poder ingresar (...) No tenía auto, salí a alquilar un auto que también era una contra porque era mujer, entonces, ¿quién le alquila un auto a una mujer? Ahora sí, pero en ese momento no te alquilaba nadie. Puse un aviso de que alquilaba auto, que tenía el registro al día, no tenía penalidades, etcétera. Me contestaron 50 personas, 48 eran burlándose y 2, uno era un señor muy grande que era de La Plata, muy amoroso que me quería alquilar el auto, pero era súper lejos. Y otro de acá de Martínez, de Zona Norte, que me quedaba súper bien, viste. Y bueno, así empecé. (Alejandra tiene 44 años, vive con sus cuatro hijos y su pareja)

Además de un recorrido laboral como empleada y gerente de tiendas de ropa, Alejandra señala dos situaciones interesantes: la edad de 40 años como una desventaja y una situación de burla cuando averiguó en un foro por el alquiler de un auto para trabajar como conductora. Se enfrentó entonces al estereotipo, todavía arraigado, que ridiculiza a las mujeres conductoras. Los estereotipos de género se constituyen en barreras importantes en la vida de las mujeres y gestionarlos demanda de un esfuerzo y valor específicos.

Antes de su ingreso en Uber, Andrea se desempeñó en rubros y tareas que requirieron un contacto y una exploración de habilidades relacionadas con el manejo, el transporte, los automóviles. Desarrolló su ocupación más duradera en tres fábricas textiles, donde se desempeñó como bordadora de máquina industrial por 25 años. En los períodos intermedios trabajó

como repartidora de pan en una camioneta. Yo quería cambiar de rubro y justo salió un aviso en el diario, cuando se buscaba por el diario. Y decía que quería una chofera para una camioneta en una panadería porque el dueño de la panadería tenía el hijo que se le iba con la camioneta para cualquier lado, entonces los varones no le estaban dando resultado. Yo no sabía manejar esa camioneta. Entonces me fui hasta la casa de un peón que tenía mi papá, porque mi papá ha tenido camiones, le dije que me explique cómo era manejar con una palanca el volante (...) Era una Ford ranchera y al otro día me fui a trabajar sin nunca haber agarrado una camioneta de esas. Y empecé, empecé, iba a las 4 de la mañana y salía a las 2 de la tarde, estuve un tiempo bastante largo (...) También trabajé en Sevel, cuando era Fiat-Peugeot, para una empresa de ahí tercerizada y varias cosas más (*risas*). Y en la empresa automotriz estaba en un servicio de pre entrega, antes de la fábrica Sevel mandaban los autos a la concesionaria y le hacían ahí el servicio de pre entrega. Hacía limpieza del auto, revisión de fluidos, chapa, pintura, todo, ¿no? Entonces hacíamos toda la revisión de los autos para subirlos al camión directamente a la empresa y entregarlos (...) Ahora esto me cambió la vida porque siempre toda mi vida trabajé en relación de dependencia y es la primera vez que trabajo independiente, o sea que todo depende de mí. (Andrea tiene 43 años, vive sola, alquila su casa y Uber es su único ingreso)

En su trayectoria laboral se combinan recorridos por campos típicamente “femeninos” y “masculinos”: la actividad textil, el reparto de pan en camioneta y la revisión de la chapa y pintura de los autos en una concesionaria. El aviso que solicitaba una “chofera” la interpela de tal modo que aprende de un día a otro a conducir una camioneta para hacer reparto para una panadería en horas de la madrugada. Estos antecedentes le señalaban que su ingreso a Uber no podría tener mayores dificultades.

También los recorridos de Rocío, que tiene 34 años y vive con su pareja, nos señalan el carácter multifacético de las trayectorias de las mujeres conductoras y también las restricciones que atraviesan. Así como Alejandra percibía que sus 40 años representaban un obstáculo en sus búsquedas laborales, Rocío, que comenzó a trabajar en Uber en 2017, se hizo una pregunta muchas veces: *¿Cómo puede ser que con 31 años no encuentre trabajo?* Luego de diez años de desempeñarse como vendedora y encargada en tiendas de ropa de grandes marcas y en galerías comerciales importantes de la ciudad de Buenos Aires, en 2016 se quedó sin empleo.

Hay un montón de marcas que hacen como cierta discriminación de edad y ya en las búsquedas ponen una franja de edad que es de 21 a 28 años. Entonces sumado a que la situación del país no estaba muy bien y no había muchas ofertas de empleo, como que quedaba fuera de rango, ¿entendés? Y eso también me estaba haciendo entrar medio en una situación de depresión por así decirlo, porque decía: ¿cómo

puede ser que con 31 años no entre en el rango de edad que ellos piden? (Rocío, 34 años, vive con su pareja, ingresó a Uber en 2017)

Entre búsquedas y entrevistas de trabajo se desempeñó a lo largo de ocho meses en un concesionario de autos

Había vendido planes de ahorro para la compra de o kilómetros (...) y me explotó la cabeza de estar todo el día con el teléfono, llamando, insistiendo, ¿viste? Yo estaba buscando trabajo y me aparecía Uber por todos lados: “Generá ingresos con tu vehículo en tu tiempo libre” y demás. Entonces, ya estaba entrando en desesperación porque me estaban tapando las deudas, y un día mi suegra me dijo: “¿Por qué no empezás a hacer Uber?”, y bueno ahí fue que me bajé la aplicación.

Rocío se puso nuevamente en búsqueda de trabajo en el período de ASPO, cuando Uber suspendió por unas semanas la aplicación. Leyó un aviso que rezaba: “Se buscan choferes para hacer reparto con base en Palermo”. Consiguió ese empleo y comenzó a repartir pasteles y tortas en la zona norte del AMBA. En su caso, ser conductora de Uber funcionó como un antecedente que la animó a presentarse en una búsqueda de trabajo que requería de una habilidad que ya había incorporado.

Cuando observamos detenidamente los recorridos laborales de Miryam, que tiene 58 años y vive con su marido, nos volvemos a encontrar con dos elementos que están presentes en todos los casos que exploramos: una amplia y heterogénea trayectoria laboral y una participación en ocupaciones que requieren de habilidades que la sociedad les asigna de forma prioritaria a los varones. Miriam realizó tareas administrativas, pero también otras que demandaban un esfuerzo físico:

En mi vida lo que hice fue contar plata, para otros, de otros, y buena parte de mis tareas administrativas fueron esas porque he trabajado muchísimos años en la parte de recaudaciones, transportando caudales, por ejemplo (...) Yo en el 2004 me fui de la transportadora de caudales, o sea me despidieron (...) tuve un problema en el hombro, yo tengo una contractura crónica de trapecio por levantar determinadas bolsas de dinero, de monedas y subirlas a un escritorio para poder abrirlas, esto a veces perjudica.

Antes de Uber, cuidó personas enfermas. El manejo de la aplicación fue al comienzo un límite que tuvo que atravesar:

Mucha gente me hablaba de Uber y bueno, pero me costaba mucho tener que entrar a una app y empezar a pasar datos ¿sí? Y bueno hasta que el agua me llegó al cuello



y dije “vamos, vamos para adelante a ver qué pasa”, bueno, ahí fue como me anoté (...) Me conecté y salí, hice mi primer viaje y fui muy feliz. Amo manejar un auto. Siempre me dicen “mirá, vos estás manejando porque realmente es lo que sabés hacer”. Viste que cada cual sabe, tiene una habilidad en la vida. (Miryam, 58 años, vive con su marido y es jefa de hogar)

La riqueza de experiencias de trabajo contenida en las voces de las mujeres señala que el trabajo ocupa un lugar protagónico en sus vidas. Las ocupaciones se inscriben también en un marco de oportunidades restringidas y en un mercado de trabajo que las mujeres comprenden como complejo e inhóspito. Para algunas, el ingreso en Uber se produce de modo inevitable “con la soga al cuello” o “tapadas de deudas”, otras recuperan la experiencia del contraste –“esto me cambió la vida”–. Señalamos en esta sección los movimientos o flujos constantes a lo largo del tiempo que muestran de qué modo este grupo de conductoras se mueven “probando suerte”, “ganándose la vida”, generando ingresos, buscando trabajo, comenzando uno y abandonando otros. Cada uno de esos movimientos les otorga mayor complejidad y riqueza a sus experiencias. Comenzamos preguntándonos de qué ocupaciones vienen, qué desempeños han tenido y cómo llegan a Uber. Una primera lectura nos indica que el acceso a la actividad se produce en el devenir de un conjunto de recorridos y experiencias laborales que, en muchos casos, significó trabajar en rubros y realizar tareas que habitualmente desempeñan los varones -transporte de caudales, concesionario de autos, agente de propaganda médica, chofer de camioneta de reparto, etc.-. Estas trabajadoras exploraron esos terrenos que se configuran en antecedentes para desarrollar el trabajo actual. El ingreso en Uber, a la vez que representa nuevos desafíos, implica una continuidad de tareas, habilidades y prácticas presentes en sus antiguas experiencias en las que se sitúan los primeros retos, cruces y recorridos por territorios laborales masculinos.

### **Trabajo remunerado y trabajo de cuidados**

Las responsabilidades del cuidado son actividades fundamentales para la vida de las personas. Han sido durante largo tiempo consideradas como propias del ámbito privado y se ha naturalizado que esas tareas se encuentran dentro de la órbita del trabajo femenino dentro de los hogares (Picchio, 1994). Cuando abordamos el proceso de conciliación entre trabajo remunerado y cuidados en la vida laboral y familiar de las conductoras encontramos un escenario que exacerba las desventajas que padecen las mujeres en el mundo del trabajo. La situación de la pandemia contribuyó a visibilizar un conjunto de desigualdades de larga data, que afectan fundamentalmente a quienes no están registrados o son cuentapropistas y más aún, a quienes buscan y no encuentran otro tipo de empleo. La pandemia interfirió sobre las lógicas de los cuidados restringiendo las posibilidades de las mujeres de salir a trabajar: ya sea porque esas tareas recaen en ellas como responsabilidades asumidas y asociadas a su rol de cuidadoras, porque los servicios del cuidado y educativos sufrieron

períodos de inactividad prolongados, porque la atención a la salud de las personas adultas mayores implicó prescindir de otras mujeres de la familia, como las abuelas cuidadoras, entre muchos otros factores.

Las experiencias que abordamos en esta sección corresponden a mujeres conductoras con hijos e hijas a cargo o con responsabilidades de cuidado de personas mayores o cónyuges. Asimismo, se incorpora el testimonio de mujeres que no tenían en su momento estos compromisos, pero se han expresado en torno a los significados que asume el proceso de conciliación cuando dan a conocer su perspectiva en torno al sentido que la modalidad de trabajo Uber representa para todas ellas.

Las palabras de Miryam identifican roles o condiciones “naturales” de las mujeres, pero también expresan la relación que mantienen *los hombres* con el trabajo. Desde su mirada, ellos se desvinculan de lo doméstico y eso les permite una mayor dedicación al trabajo.

Conozco chicas que tienen hijos, entonces durante el día se ocupan de la casa y una vez que duermen a sus chicos salen a trabajar con Uber (...) Los hombres trabajan más horas y, ellos no tienen que parar como lo hacemos nosotras porque tienen que ir a la casa a hacer la comida o hacer algún mandado; ellos salen, van, trabajan y vuelven a la casa, ya encuentran todo hecho. Cosa que para nosotras no es así, las mujeres tenemos que estar pensando “uy, tengo que pasar por el súper porque faltan comida para los animales” o “hay que reforzar algo para la cena o para el día de mañana” o “hay que ir a pagar algo” bueno, eso es muy de nosotras. (Miryam tiene 58 años, vive con su marido y es jefa de hogar)

Para Vanesa, Uber es una oportunidad “perfecta para una mamá”. Su actividad en Uber representa aquello que el trabajo “normal” clausura: criar a los hijos en una perspectiva que supone cercanía, contacto, omnipresencia en las situaciones y escenarios cotidianos del cuidado y otros modelados socialmente como responsabilidades femeninas.

Eso es lo bueno de Uber, vos largás y volvés de donde estés, venís si te necesitan (...) Lo que yo siempre hice fue salir a la mañana, juntar plata, traer para la comida y hacer la comida y después de comer, a las 5 de la tarde salir de vuelta (...) A mí me parece súper flexible para una mujer, ¿sabés lo que es que de repente podés ir a un acto de tu hijo, podés ir al dentista, podés ir al médico, podés ir y venir, podés hacerles la comida y no te impide laburar y hacer eso? Es algo que no lo tenés en muchos trabajos (...) Yo nunca lo tuve en mi vida esto de poder ser independiente y además tener un ingreso con el cual tengas plata todos los días y la flexibilidad horaria para poder criar a mis hijos. Para mí, para la mamá es perfecto (...) Me estoy endeudando con el colegio, ya debo tener fácil casi 100.000 pesos, después voy a tener que trabajar como bestia cuando se reactive todo. (Vanesa, 43 años y vive con su esposo y tres hijos)

La *súper flexibilidad* que destaca Vanesa representa un modo particular de conciliar trabajo y tareas de cuidado que ella valora positivamente en contraste con otras experiencias de trabajo que dificultan esa conciliación. Poder generar ingresos y a la vez atender y acompañar a sus hijos representa una opción *perfecta* o, como va a referir Evelyn luego, una opción diferente del *trabajo normal*, que supone relación de dependencia y menos libertad de acción.

Evelyn es una mujer de 46 años, jefa de hogar a cargo de dos hijos menores e inmigrante reciente. Cuando llegó con sus dos hijos pequeños desde Venezuela se reunió con una hija mayor que ya vivía en Argentina y había juntado el dinero para comprar un auto con el que Evelyn trabaja:

Está bueno, manejo mis horarios, puedo estar con mis hijos a la hora de algún problema (...) Entonces en un trabajo normal no puedo decir “ya vengo, tengo que ir a buscar a mi hijo”, por eso me pareció súper buenísimo, espectacular trabajar con Uber. Manejo mis horarios y si quiero trabajar 15 horas, las trabajo, si quiero trabajar 5 horas, las trabajo, si no quiero trabajar no trabajo. A mí me ha tocado cerrar la aplicación y salir corriendo por alguno de mis hijos. Y eso no lo puedo hacer con respecto a otro trabajo. La otra vez mi hijo más pequeño se cayó, y se golpeó la cabeza, yo de donde estaba corrí a donde estaba él. (Evelyn, 46 años, jefa de hogar, vive con dos hijos, Uber es su único trabajo y utiliza el auto de su hija mayor)

Como ella lo expresa, antes del comienzo de la pandemia:

Incluso llegué a trabajar una vez hasta 16 horas. Después dije “me estoy matando yo misma”, porque no sabes cómo a veces yo me bajo del auto, con la espalda que no la soporto de estar tanto sentada.

*Manejar los horarios* se constituye en un imperativo que se presenta una y otra vez en las descripciones que ellas señalan del trabajo en la plataforma. El convite de la empresa a involucrarse en calidad de trabajadores independientes se retroalimenta con las experiencias concretas que las trabajadoras recorren y con las cuales expresan sentirse a gusto. Se trata de una autonomía que se transita, administra, gestiona en combinación con las actividades del cuidado.

María del Carmen vive sola con su hijo pequeño y así relata aspectos de su organización cotidiana:

Mirá, yo mi horario que hacía, como te decía, era dejar a mi hijo al jardín a las 9 y de ahí arrancar hasta las 4 y media, 5, 6 depende; o para poder retirar a mi hijo del jardín o se lo llevaba al papá, pero bueno mi horario era de día. Y yo sé que

de noche se gana mucho mejor, hacés viajes por ahí más copados, es más cara la tarifa y a la mañana, bien temprano, también. O sea, yo tengo ese impedimento, en realidad no sé si es un impedimento, pero es lo que me toca digamos, que es tener un niño pequeño, entonces los horarios me los acomodo cuando no está él. Porque imaginate que si tengo que salir de noche tengo que cambiar toda mi vida para ganar un billete más. (María del Carmen tiene 39 años y vive con su hijo de 6 años)

Como a otras conductoras con responsabilidades familiares, las medidas del ASPO afectaron a María del Carmen en tanto se suspendió la escolaridad presencial y los cuidados de su hijo recayeron en ella en los tiempos que dedicaba al trabajo.

Luego de diez meses de desempleo, Alejandra ingresó a Uber y de acuerdo a sus palabras:

Es la única opción que tuve (...) Para mí es un rubro súper masculino, pero vas viendo que hay cada vez más chicas conduciendo, también hay más taxistas chicas, ¿entendés? O sea, por todos lados vamos como creciendo (...) El hombre solo maneja. Y la mujer es como que va en el auto y va pensando en los chicos, el colegio, no sé qué, los trámites que tenía que hacer, la casa, ¿entendés? Entonces es como que siempre la mujer es mucho más abarcativa en cuanto a su vida. Generalmente no está sola. Tiene hijos, cosas de las que ocuparse. El hombre solo va y viene a trabajar ¿viste? (...) Ganamos lo mismo, o sea, acá lo que te estipula lo que ganas son los viajes que hagas. Entonces si vos haces 12 horas de corrido y qué sé yo, ganás lo mismo que cualquier hombre que haga 12 horas de corrido. En eso no hay desigualdad. Lo que digo es que para una mujer es muy difícil hacer 12 horas de corrido, ¿se entiende? (Alejandra tiene 40 años y vive con su esposo y sus cuatro hijos)

Las expresiones de Alejandra se insertan en una reflexión muy clara respecto a los cuidados como una desventaja para las mujeres: los condicionamientos de género constriñen el resultado del trabajo que desarrollan las mujeres, así como los ingresos que obtienen trabajando con la aplicación. Esos condicionamientos y el tipo de trabajo afectan la salud corporal y emocional de las mujeres, limitan o acotan los horarios de trabajo en función de las cargas del cuidado y las condiciones de inseguridad de las franjas nocturnas.

Melisa encontró en Uber un trabajo que le genera ingresos y le permite organizarse con su hijo pequeño.

Y fue la manera que encontré de organizarme los horarios para poder estar con el nene, para poder tener un ingreso. Entonces, nada. La verdad que no me puedo quejar. O sea, es trabajo. Estás muchas horas arriba del auto. Pero me voy organizando los horarios y puedo hacer todo lo que necesito hacer (...) Pero a lo que voy yo es que se les dificulta conseguir otro trabajo. O son mamás como yo que no pueden salir a buscar

un trabajo fijo de 10, 12 horas porque tienen un hijo. Hay otros factores. Yo entro a trabajar a las 4 de la mañana. Mi hijo se queda durmiendo con mi abuela. Después vuelvo a las 8, lo levanto, lo llevo al jardín. Y después lo dejo en el jardín, trabajo hasta las 4, 5 de la tarde que él sale del jardín (...) Si trabajas 5 años en la calle te haces pelota del cuerpo, la vista, la cadera, la cintura. Una persona que está sentada 12 horas a la larga empieza a tener algunas complicaciones en el cuerpo. (Melisa tiene 29 años y vive con su hijo de 5 años y su abuela)

Cuidar a su hijo y generar un ingreso sintetiza un modo de organización y conciliación que pone en el centro, nuevamente, la relación con el trabajo “normal”, que obtura esa posibilidad. En las rutinas que describe, los cuidados recaen en dos mujeres, ella y su abuela. La conciliación es posible porque se afirma en una dinámica que le exige iniciar la jornada laboral en los horarios en los que su hijo duerme, y continuarla a lo largo del día en el que también se intersectan los cuidados y el trabajo. Que cada trabajador y trabajadora se convierta en su propio jefe y jefa indica que para ganar más dinero las personas deberán trabajar más horas, pero las mujeres que además cuidan están limitadas en esa dirección como lo señala Melisa.

### **Reflexiones finales**

En este artículo abordamos un fenómeno contemporáneo: la irrupción del trabajo mediado por aplicaciones digitales. Recuperamos, desde una perspectiva de género las voces de un grupo de trabajadoras que reflexionan en torno a ocupaciones por las que han transitado, sobre su actividad como conductoras de Uber y respecto a la organización de su vida cotidiana y la conciliación entre trabajo y cuidados.

En el análisis de las trayectorias laborales identificamos que las mujeres transitaron por múltiples ocupaciones y que en muchos casos sus experiencias se relacionan con tareas y campos de trabajo en que los varones tienen predominio. Esas experiencias se configuran como antecedentes que las animaron a desarrollar el trabajo actual. Para muchas de ellas Uber no representó un territorio desconocido, ya que sus recorridos previos guardaban estrecha relación con el oficio de conducir, con los desplazamientos por el espacio público o el contacto con los automóviles, entre otros aspectos.

Por otra parte, un elemento que en su mayoría las conductoras valoran del trabajo que desarrollan es el carácter independiente de la actividad, aun cuando pasado cierto tiempo en esa experiencia, algunas de ellas comienzan a advertir sus límites. En los significados que las conductoras le asignan a su trabajo acentúan positivamente la independencia o autonomía que promueve la empresa a través de la aplicación digital en tanto les permite una organización del tiempo, del trabajo y de la vida acorde a sus necesidades personales, familiares, sociales. En general, expresan un sentimiento de satisfacción cuando ponderan esos márgenes de libertad y de independencia como elementos que contribuyen a

brindarles un bienestar en el que se conjugan, fundamentalmente, dos cuestiones: por un lado, la percepción de ingresos diarios y con ello la sustanciación de una autonomía, aunque no sólo, económica; y, por otro, la libertad de administrar, gestionar y utilizar el tiempo de un modo que no permite el trabajo “estándar”, del cual la mayoría de estas mujeres conoce las reglas de juego.

Las mujeres conductoras también advierten la robustez de barreras con las que tropiezan al comparar sus realidades laborales con las de los varones dentro de la misma ocupación. En esos casos el equilibrio buscado entre el tiempo a administrar y la autonomía para hacerlo se rompe, porque los mecanismos de conciliación fallan al estar montados en un engranaje de desigualdades que se sostiene por la histórica vinculación de las mujeres a las tareas reproductivas. El ideal de independencia en estas trabajadoras dialoga con sus propias trayectorias y los constreñimientos que se explican, fundamentalmente, por cómo asumen las tareas de cuidado. El contexto excepcional de la pandemia dejó expresados estos condicionamientos con nitidez, en muchos casos impidiéndoles salir a trabajar al no contar con la escolaridad presencial, lo que se tradujo en la interrupción de ingresos. En este sentido, urge en nuestra sociedad dar respuestas institucionales a la economía de cuidados, así como revisar la relación laboral y restituir derechos a las y los trabajadoras. Por último, nuestro análisis discute con aquellos señalamientos que sitúan el ideal de independencia como proyecciones y expectativas románticas respecto a la autonomía y el progreso personal. En la voz de nuestras entrevistadas, la independencia está fuertemente inscripta en sus condiciones de vida, en sus trayectorias laborales, en el sostenimiento de las actividades de cuidado. La consideración de todas estas dimensiones logra dar cuenta de modo más aproximado de las motivaciones que las animan.

## Referencias bibliográficas

- Abilio, Ludmila (2018). Uberización: nuevas formas de control, organización y gestión del trabajo”. En O. López Cortez y A. Cuevas Arias (eds.) *Trabajo, derecho y subjetividad*, (pp. 25-42). Bogotá: Imagen Editorial.
- Aspiazu, Eliana (2014). Conciliación entre trabajo y responsabilidades familiares: una revisión teórica con enfoque de género. *Investigium IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, V(1), 177-194
- Beccaria Luis, y Roxana Maurizio (2019). Algunas reflexiones en torno al empleo en plataformas y a los mecanismos de protección. *Alquimias económicas*. <https://alquimiaseconomicas.com/2019/02/27/algunas-reflexiones-en-torno-al-empleo-en-plataformas-y-a-los-mecanismos-de-proteccion/>
- Becker, Howard (2009). *Ousiders. Hacia una sociología de la desviación*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Contartese, Daniel, y Verónica Maceira (2005). Diagnóstico sobre la situación laboral de las mujeres. Segundo trimestre de 2005 En: *Trabajo, ocupación y empleo. Relaciones laborales, territorios y grupos particulares de actividad*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social.
- De Barbieri, Teresita (1997). Los ámbitos de acción de las mujeres. *Revista Mexicana de Sociología*. LIII(1), 203-224.
- De Stefano, Valerio (2016). The Rise of the “Just-in-Time Workforce”: On-Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection in the “Gig Economy”. *Comparative Labor Law Journal*, 37(3), 471-504.
- Del Nido, Juan Manuel (2019). Tecnología y ansiedad de modernidad: notas etnográficas sobre el conflicto de Uber en Buenos Aires. *Hipertextos*, 7(11), 171–198.
- Esquivel, Valeria; Eleonor Faur, y Elizabeth Jelin (2012). Hacia la conceptualización del cuidado: familia, mercado y Estado. En V. Esquivel, E. Faur y E. Jelin (eds.) *Las lógicas del cuidado infantil. Entre las familias, el Estado y el mercado* (pp.11-44) Buenos Aires: IDES.
- Faur, Eleonor, y Nina Zamberlin (2008). Gramáticas de género en el mundo laboral. Perspectivas de trabajadoras y trabajadores en cuatro ramas del sector productivo del AMBA. En *El trabajo femenino en la post convertibilidad. Argentina 2003 –2007* (pp. 85-118). Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – CEPAL.
- Filipetto, Sonia, y Darío Romano (2020). Trabajadores de apps de delivery en Argentina. La lucha en tiempos de pandemia *Serie Ensayos* 22. Buenos Aires: Centro de Estudios Metropolitanos.
- Gago, Verónica (2019). *La potencia feminista o el deseo de cambiarlo todo*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- García Marina Luz (2022). Labour market trajectories and conciliation efforts among female Uber drivers. *AFD Research Papers*, 237, 1-19.
- Georges, Isabel (2011). Entre discriminação e reconhecimento: as trabalhadoras domésticas de São Paulo. En R. Cabanes (org.) *Saídas de emergência. Perder/ ganhar a vida em São Paulo* (pp. 95- 113). San Pablo: Boitempo.

- Goldín, Adrián (2020). *Los trabajadores de plataforma y su regulación en la Argentina*. Documentos de Proyectos, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Grow-Uber (2020). Género y plataformas de movilidad. ¿Cómo promover la igualdad. Documento electrónico: [https://ubernewsroomapi.1oupcdn.com/wp-content/uploads/2020/08/Uber\\_Grow-Ge%CC%81nero-y-Plataformas-de-Movilidad.pdf](https://ubernewsroomapi.1oupcdn.com/wp-content/uploads/2020/08/Uber_Grow-Ge%CC%81nero-y-Plataformas-de-Movilidad.pdf)
- Hirata, Helene y Daniele Kergoat (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho, *Cadernos de Pesquisa*, 37, (132), 595-609.
- Lagarde, Marcela (2004). La multidimensionalidad de la categoría de género y del feminismo. En M. L. González Marín (Coord) *Metodología para los estudios de género* (pp.48-71) México: Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.
- Madariaga, Javier (2019). *Economía de Plataformas de Empleo ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?* Buenos Aires: CIPPEC-BID-OIT.
- Micha, Ariela; Francisca Pereyra, y Cecilia Poggi (2021). *Desigualdades de género en la economía de plataformas. Los casos del trabajo de reparto y el transporte privado de pasajeros en el AMBA*. Asociación Argentina de Economía Política: Working Papers 4491. Documento electrónico: <https://aaep.org.ar/works/works2021b/4491.pdf>
- Micha, Ariela (2023). Luces y sombras de la creciente presencia femenina en las plataformas de transporte de pasajeros en Buenos Aires. *RevIISE - Revista De Ciencias Sociales Y Humanas*, 21(21), 9-26.
- Novick, Marta; Sofía Rojo, y Victoria Castillo (2008). *El trabajo femenino en la post convertibilidad. Argentina 2003 – 2007*, Documentos de Proyectos. CEPAL -ONU Documento electrónico: [www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/33662/LCW182.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/33662/LCW182.pdf).
- Olivares, Antonia (2018). Nuevas formas de trabajo: Reflexiones en torno a la aplicación de Uber, *Revista de Estudios Ius Novum* 11(1), 151-184.
- Pereyra, Francisca, y Poblete Lorena (2022). Desafíos de la regulación del trabajo de plataformas digitales de reparto en Argentina. *Temas Sociológicos*, 31, 359-391.
- Picchio, Antonella (1994). El trabajo de reproducción, tema central en el análisis del mercado laboral. En C. Borderías, C. Carrasco y C. Alemany (eds.) *Las mujeres y el trabajo* (pp. 451-490). Madrid: Fuhem Icaria.
- Poó, Fernando (2018). *Mujeres al volante en la historia*. Documento electrónico: <https://mardelplata-conicet.gob.ar/mujeres-al-volante-en-la-historia/>
- Purcell, Christina, y Paul Brook (2022). At Least I'm My Own Boss! Explaining Consent, Coercion and Resistance in Platform Work. *Work, Employment and Society*, 36(3), 391-406.
- Rodríguez Enríquez, Corina (2012). La cuestión del cuidado ¿El eslabón perdido del análisis económico? *Revista CEPAL*, 106, 23-36.
- Salazar Daza, Carolina (2021). "Con Uber yo puedo sobrevivir, pero progresar no": el trabajo en plataformas digitales de transporte en Quito (Ecuador) dentro de un mercado laboral pauperizado. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 5(10), 1-22.
- Tizziani, Ania, y Lorena Poblete (2022). La intervención de plataformas digitales en el



- trabajo doméstico remunerado en Argentina. *Sociedade e Cultura*, 25, 1-36.
- Todoli-Signes, Adrián (2015). El impacto de la “Uber Economy” en las relaciones laborales: los efectos de las plataformas virtuales en el contrato de trabajo. *IUS Labor*, 3, 1-25.
- Uber News Room (2022). Uber Lanza en 13 ciudades la función Uber Ellas, pensada para las mujeres que eligen conducir y generar ganancias con la app. Documento electrónico: <https://www.uber.com/es-AR/newsroom/uber-lanza-en-13-ciudades-la-funcion-uber-ellas-pensada-para-las-mujeres-que-eligen-conducir-y-generar-ganancias-con-la-app/>
- Uber Newsroom (2021). Uber invertirá en 2021 más de AR\$22000 millones para consolidar su expansión y promover el crecimiento de la movilidad compartida en la Argentina. Documento electrónico: <https://www.uber.com/es-AR/newsroom/compromiso-arg-2021/>
- Vaca Trigo, Iliana (2019). *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*, Santiago de Chile: CEPAL.
- Yansen, Guillermina; José Luis Ayala; Ariel Grosman; Lucas Lamaletto; Luis Pelaez, e Ignacio Perrone (2019, 8 de agosto). “Trabajo y Plataformas: una caracterización general de plataformas de intermediación de trabajo temporario en CABA”, ponencia en el 14<sup>o</sup> Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Buenos Aires, Argentina.



## DOSSIER

# Plataformas de servicios virtuales: un análisis de los perfiles de quienes trabajan de forma remota desde la Argentina

Julieta Longo<sup>1</sup>Mariana Fernández Massi<sup>2</sup>

PAPELES DE TRABAJO, 17(32), JULIO-DICIEMBRE 2023, PP. 99-122  
RECIBIDO: 1/9/2023 - ACEPTADO: 21/11/2023

## Resumen

El uso de plataformas de trabajo remoto se popularizó en profesiones asociadas a algunos servicios. Durante el confinamiento por la pandemia de COVID-19, esta alternativa de trabajo creció considerablemente. En la Argentina, algunos factores locales, como el aumento del tipo de cambio y el desdoblamiento cambiario, han hecho más atractiva la participación en estas. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre con plataformas de trabajos físicos –en particular de reparto–, este tipo de plataformas ha sido poco abordado en la literatura local. A partir del análisis del trabajo de diseño gráfico realizado a través de plataformas, el artículo realiza tres aportes. En primer lugar, en términos metodológicos, propone la utilización de los datos de estas plataformas para construir una primera caracterización de esta modalidad de trabajo, que escapa a las estadísticas oficiales. En segundo lugar, identifica diferentes perfiles de profesionales de diseño que utilizan este tipo de plataformas. Finalmente, discute el rol de esta modalidad laboral en las trayectorias de quienes ofrecen sus servicios, articulando los resultados cuantitativos con el análisis de las entrevistas realizadas.

**Palabras clave:** plataformas; trabajo remoto; trabajo creativo.

1 Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina (CONICET), Universidad Nacional de La Plata, longojulieta@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7896-8965>

2 Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina (CONICET), Universidad Nacional de La Plata, marianafmassi@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7379-1507>.

## Abstract

The use of remote work platforms became popular in professions associated with some services. During the COVID-19 pandemic confinement, the use of labour platforms grew considerably, and, in Argentina, some local factors, such as the increase in the exchange rate and the exchange rate split, have made participation in them more attractive. However, unlike what happens with physical labour platforms -particularly delivery-, this type of platform has been little addressed in the local literature. Based on the analysis of graphic design work carried out through platforms, the article makes three contributions. First, in methodological terms, it proposes the use of data from these platforms to construct a first characterization of this type of work, which is not captured by official statistics. Secondly, it identifies different profiles of design workers who use this type of platform. Finally, it discusses the role of this modality of work in the trajectories of those who offer their services, articulating the quantitative results with the analysis of the interviews carried out.

**Keywords:** plataformas; remote work; creative labour.

## Introducción

Las plataformas, en tanto infraestructuras digitales que organizan la interacción entre diferentes grupos, han transformado el modo en que se organizan el trabajo, la producción y el consumo. En los estudios laborales han cobrado gran protagonismo, en particular, las plataformas de trabajo: aquellas que no ofrecen directamente ningún bien ni servicio, sino que ofrecen y controlan el espacio virtual en el que interactúan quienes ofrecen su trabajo y quienes quieren comprarlo. Es posible distinguir estas plataformas según el tipo de tareas que ofrecen y, fundamentalmente, según desde dónde se realizan los trabajos. En la Argentina, la mayoría de los estudios disponibles están centrados en las plataformas de servicios físicos –en particular, de reparto y transporte–, mientras que las plataformas de trabajo remoto han sido menos abordadas.

En los últimos años, el uso de plataformas de trabajo remoto se popularizó en profesiones asociadas a algunos servicios, como las actividades de desarrollo de software, de diseño, o de soporte de ventas y marketing. Esta tendencia, verificada también en otros países, en particular a partir de la pandemia de COVID-19, se vio intensificada por factores locales, como el aumento del tipo de cambio y el desdoblamiento cambiario, que hacen muy rentables los trabajos pagados en moneda extranjera. En efecto, en 2022, la Argentina ocupó la posición N° 13 en el ranking de países con mayor cantidad de perfiles activos en plataformas de trabajo online, y el 68,9% de estas personas presta servicios creativos o de multimedia (Kässi y Lehdonvirta, 2022).

Uno de los problemas al abordar el trabajo de plataformas en nuestro país es que no existen datos precisos sobre la cantidad y características de trabajadores y trabajadoras

que llevan a cabo actividades bajo esta modalidad. Por un lado, no existen estadísticas oficiales sectoriales y, por el otro, esta modalidad es difícil de ser captada en relevamientos tradicionales, diseñados para relevar un único empleo principal. Además, en el caso de los servicios virtuales, en general los clientes no requieren facturas oficiales ni ofrecen contratos laborales, por lo que gran parte de la actividad se desarrolla en la informalidad y no hay registros administrativos estatales que la capten.

El objetivo de este artículo es echar luz sobre las características de las trabajadoras y los trabajadores que efectúan actividades creativas en plataformas de trabajo *freelance*. A partir de la sistematización de 346 perfiles y el análisis de 22 entrevistas a diseñadores y diseñadoras de una de las principales plataformas globales de servicios virtuales, en este artículo respondemos las siguientes preguntas: ¿quiénes trabajan a través de estas plataformas?, ¿con qué frecuencia lo hacen?, ¿qué tipo de ingresos generan estas modalidades de trabajo?

El artículo se organiza en cuatro secciones. En primer lugar, se caracteriza a las plataformas de trabajo de servicios virtuales y su crecimiento en los últimos años, y se analiza por qué el contexto argentino ha propiciado el uso de este tipo de plataformas. En la segunda sección, se describe la metodología para la construcción del corpus de datos y el análisis que se presenta a lo largo del artículo. La tercera sección presenta los resultados de la investigación que permiten caracterizar el perfil sociodemográfico de quienes realizan tareas de diseño a través de plataformas en la Argentina. En cuarto lugar, articulando los resultados cuantitativos con el análisis de las entrevistas realizadas, se examina el uso que estos trabajadores y trabajadoras hacen de las plataformas, identificando tres modalidades diferentes. Finalmente, la última sección recoge los principales resultados y discute sus implicancias para el debate en torno a: (a) las características sociodemográficas y laborales de quienes utilizan estas plataformas, (b) el uso que se realiza de las mismas, y (c) los alcances y las transformaciones que genera el trabajo plataformizado en determinadas profesiones.

### **Las plataformas de servicios virtuales en la Argentina**

Las plataformas de trabajo son infraestructuras que permiten la interacción de trabajadores y clientes. Se las denomina “austeras” por no ser propietarias de los medios de producción necesarios para desarrollar las tareas que allí se ofrecen, pero sí del activo más importante: el software a partir del cual se establece esa interacción y los datos que allí se generan (Srnicek, 2018). Esta infraestructura permite organizar el trabajo sobre la base de relaciones triangulares (plataforma, cliente y trabajador), en las que quienes trabajan utilizan sus propios instrumentos/equipos, son remunerados a destajo y, en general, no se les reconoce una relación laboral, sino que son considerados “trabajadores/as independientes” (Vandaele, 2018).

El modo en que estas plataformas organizan el trabajo y el tipo de tarea que se ofrece varían considerablemente: hay diferencias en términos de nivel de calificación, complejidad de la tarea, niveles y formas de remuneración, grados de autonomía y control que tienen las

trabajadoras y los trabajadores. A grandes rasgos, es preciso diferenciar entre plataformas de trabajo físico, en las que la tarea es gestionada de forma digital, pero se lleva a cabo en un espacio –público o privado– específico fuera de línea, y las plataformas de trabajo remoto, que pueden realizarse desde cualquier espacio geográfico (Howcroft y Bergvall-Kareborn, 2019). A su vez, una distinción relevante en las plataformas de trabajo remoto es entre aquellas que ofrecen trabajos por proyecto (*online macro crowdwork*) y otras de “microtrabajos” (*online micro crowdwork*). En ambos casos, la plataforma opera como intermediaria entre clientes que publican tareas y quienes que se postulan para realizarlas. Las primeras están orientadas a tareas calificadas, vinculadas fundamentalmente al diseño, la programación, la edición y traducción de textos, y se las suele referenciar también como plataformas de trabajo *freelance*. Los proyectos que ofrecen pueden ser de muy corta duración –el diseño de un logo, la edición de una pieza de texto–, o incluso establecer, a través de la plataforma, un flujo de trabajo relativamente estable. Las segundas, en cambio, ofrecen tareas que se realizan en pocos minutos, de forma repetitiva y monótona.

Si bien varias de estas plataformas comenzaron a funcionar durante la primera década de los 2000, ganaron gran popularidad en la última década, y en particular, en el contexto de confinamiento por la pandemia de COVID-19. Los datos disponibles<sup>3</sup> permiten analizar el flujo de nuevas tareas demandadas entre junio de 2016 y junio de 2023, y allí se observa un crecimiento del 37,7% de punta a punta. Sin embargo, el mayor pico de demanda se dio en mayo de 2020, cuando la gran mayoría de los países del mundo continuaban aún en confinamiento debido a la pandemia. Más allá de esa situación excepcional, en el gráfico 1 se observa que hubo una tendencia creciente hasta principios de 2022, con caídas durante el período de fiestas de fin año (fin de diciembre-primer quincena de enero) y, desde 2020, durante el verano del hemisferio norte.

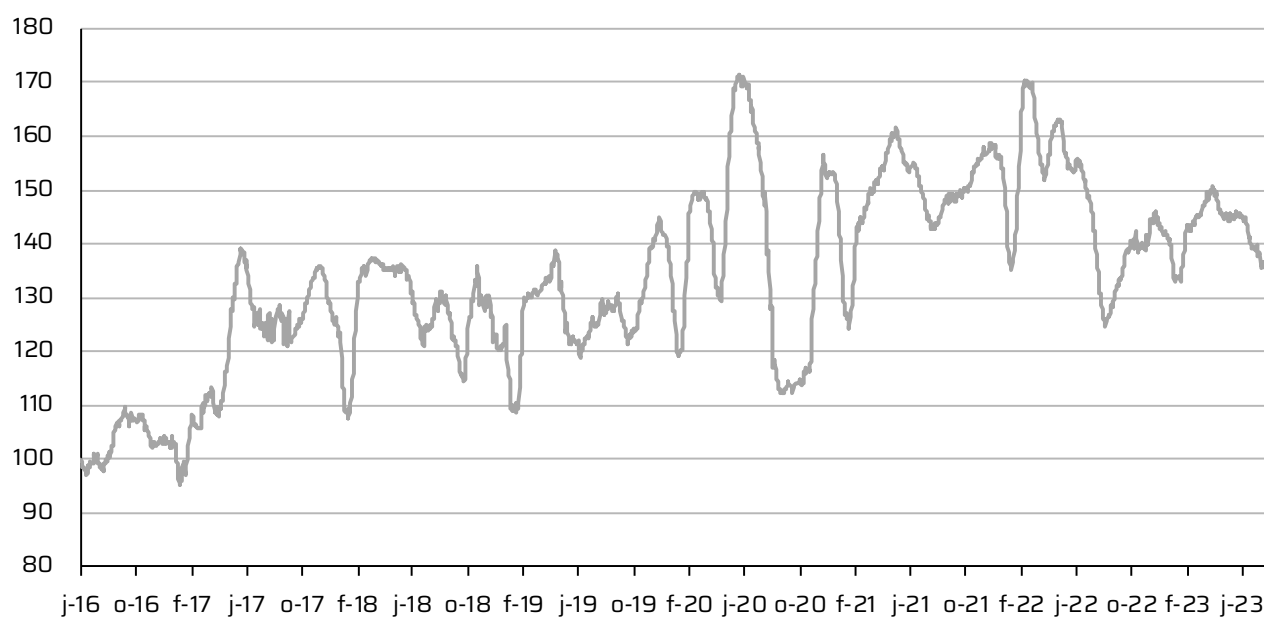
Las tareas más demandadas son aquellas actividades de desarrollo de software y otras actividades informáticas (39,3% del total de tareas en todo el período) y actividades vinculadas a la creatividad y el diseño (20,8%). Los otros tipos de tareas corresponden a actividades administrativas y *data entry* (14,0%); escritura y traducción (12,2%); ventas y marketing (11,0%) y otros servicios profesionales (2,6%). En cada una de esas categorías la complejidad, la duración y la calificación de la tarea demandada son muy heterogéneas.

El 70,5% de las tareas captadas en el período 2016-2022 corresponden a clientes radicados en seis países: Estados Unidos, que concentra el 41,7% de esas tareas, Reino

---

<sup>3</sup> Tal como ocurre con otro tipo de plataformas, no hay estadísticas públicas sobre la cantidad de perfiles activos y la cantidad de tareas realizadas -una información que individualmente posee cada plataforma-. El indicador de demanda de trabajo online aquí utilizado, así como los datos según origen de los clientes y de los trabajadores, son producidos en colaboración por Oxford Internet Institute (OII) y la Organización Internacional del Trabajo. Surgen del relevamiento periódico de las cinco plataformas con más tráfico en 2016-2018 (Freelancer, Guru; Amazon Mechanical Turk; People per hour y Upwork), tres plataformas de habla hispana y otras tres en ruso (Stephany *et al.*, 2021).

GRÁFICO 1. Evolución de la cantidad de tareas demandadas (Freelancer, Guru; Amazon Mechanical Turk; People per hour y Upwork). Base 1/6/2016=100

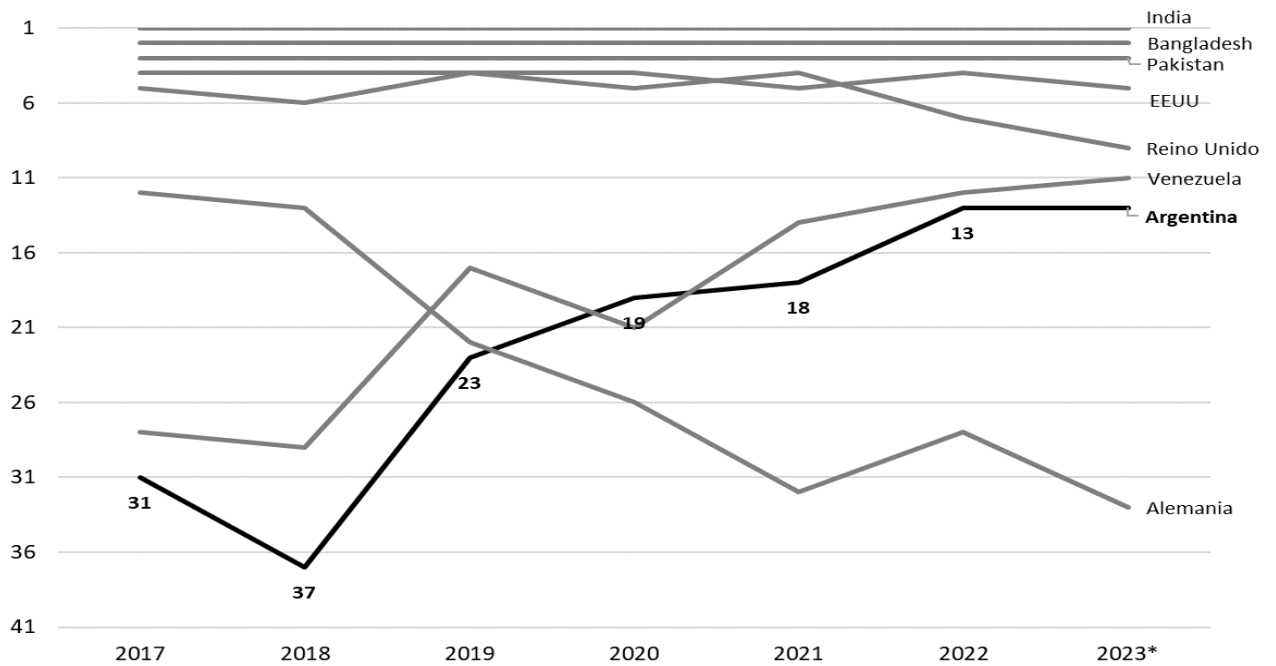


Fuente: Elaboración propia sobre la base de OLI2020 Index. Datos disponibles en <http://onlinelabourobservatory.org/>

Unido (8,1%), India (6,4%), Canadá (6,2%), Australia (6,0%) y Alemania (2,1%). El origen de quienes trabajan también muestra un elevado grado de concentración, ya que durante ese mismo período el 70% estaban radicados en siete países. Sin embargo, en aquellos países que se repiten en ambos grupos, la participación cambia sustancialmente: se trata de India (27,3%), Estados Unidos (5,7%) y Reino Unido (4,0%). Los otros cuatro países con mayor participación de trabajadores y trabajadoras son: Bangladesh (14,5%), Pakistán (12,0%), Filipinas (3,4%) y Ucrania (2,6%). A partir de estos datos, Braesemann *et al.* (2022) concluyen que hay una polarización del trabajo en este tipo de plataformas, según la cual la demanda de tareas proviene fundamentalmente de países centrales del norte, y la oferta de trabajadores y trabajadoras se concentra en esos mismos países y aquellos países del sudeste asiático que son además destinos típicos del proceso de tercerización global. Así, la región latinoamericana tiene un rol menor en este mercado de trabajo global.

Si bien en los datos aquí presentados incorporan información de plataformas de habla hispana (Stephany *et al.*, 2021), el mayor volumen de tareas es en inglés. Incluso, más allá de un conocimiento básico del idioma inglés, es necesario también estar familiarizado con un determinado estilo de comunicación para el trabajo y los negocios en ese idioma. En este sentido, la barrera idiomática es un factor relevante no solo porque condiciona la entrada de trabajadores desde América Latina, sino también porque entraña mayores dificultades para quienes participan desde aquí (Demirel *et al.*, 2021).

GRÁFICO 2. Posición en el ranking según % en la oferta laboral de trabajo *freelance online* (Freelancer, Guru; Amazon Mechanical Turk; People per hour y Upwork), países seleccionados.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de OLI2020 Index. Datos disponibles en <http://onlinelabourobservatory.org/>

Sin embargo, en ese contexto, hay dos países de la región cuya participación en la oferta laboral ha ido creciendo: Venezuela y Argentina. En el caso de Venezuela, su participación pasó del 0,43% en 2017 al 1,41% en 2022. En ese período, la participación argentina creció del 0,4% al 1,4%. Estas participaciones resultan altas al compararlas con la participación de cada uno de estos países en la población mundial: 0,36% y 0,58% respectivamente. Además, la participación argentina crece sustancialmente si se analiza solo la categoría de actividades creativas y de multimedia: en 2022 esa participación llegó al 2,4%, ubicando al país en el puesto 9 en el ranking de países de origen de trabajadores de estas plataformas.

### El contexto argentino y el crecimiento del uso de plataformas de trabajo remoto

A partir del 20 de marzo de 2020, el gobierno argentino decretó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, lo que dio comienzo a un período de confinamiento que implicó el cierre de todas las actividades y la prohibición de la circulación, con la excepción de aquellas personas que desarrollaban tareas consideradas “esenciales”. Estas medidas comenzaron a flexibilizarse en varias ciudades a partir del 8 de junio, aunque en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) –la región más densamente poblada– ocurrió en el mes de agosto. A partir de allí, comenzó un proceso gradual de apertura de las actividades, incremento de la circulación y regreso a los espacios de trabajo en aquellos establecimientos en los cuales se había pasado al teletrabajo.

Como en todo el mundo, la pandemia repercutió negativamente sobre el nivel de actividad y de empleo. El PBI argentino cayó un 9,9% en 2020 y la tasa de actividad disminuyó en 8 puntos porcentuales. El gobierno implementó un conjunto de políticas de carácter excepcional para, por un lado, sostener los empleos formales y auxiliar a las empresas durante los meses más críticos de la pandemia, y por otro, otorgar un refuerzo de ingresos a la población que no contaba con ingresos formales estables (Benza *et al.*, 2022).

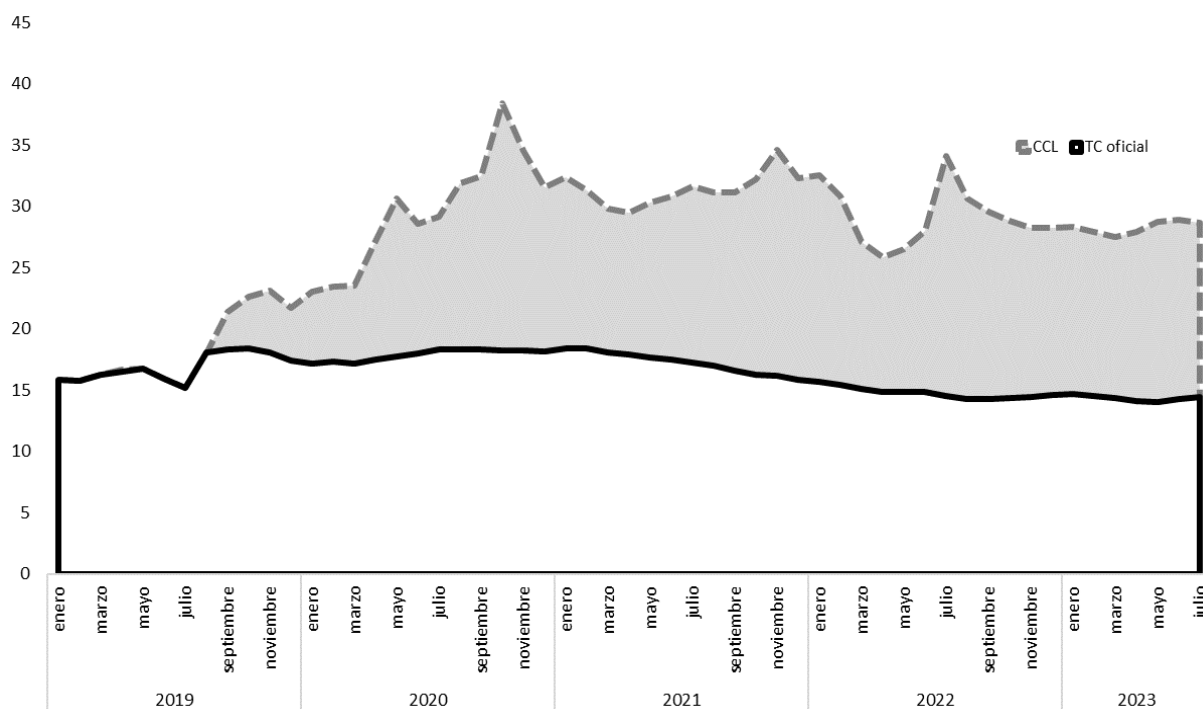
La desocupación aumentó en el segundo trimestre (de 10,4% a 13,1%), pero ya en el tercer trimestre de 2020 comenzó una evolución descendente hasta alcanzar, en el cuarto trimestre de 2022, el 6,3%. En efecto, las tasas básicas del mercado de trabajo comenzaron a mejorar ya a fines de 2020 y el nivel de actividad comenzó a crecer en el segundo trimestre de 2021. Sin embargo, pese a la fuerte mejoría en términos de niveles de empleo, en la pospandemia se profundizó el proceso de empobrecimiento de las personas ocupadas (Poy y Alfageme, 2022).

Este proceso de empobrecimiento está asociado fundamentalmente a las condiciones macroeconómicas, derivadas de la aceleración de la inflación –con un incremento promedio de los precios entre diciembre de 2021 y diciembre de 2022 del 95,5%–. En este marco, las negociaciones salariales colectivas aumentaron su frecuencia –la mayoría de los sindicatos negoció salarios tres o cuatro veces en el año (CETyD, 2023)–. Este mecanismo, que tiende a proteger el poder adquisitivo del salario, alcanza solo a una fracción de las personas ocupadas en empleos asalariados formales. Como resultado, el salario real de las y los trabajadores asalariados formales creció, en promedio, 2,5% entre diciembre de 2020 y 2022; mientras que el salario de las y los trabajadores asalariados informales cayó en el mismo período un 20,8%.

Como contraparte de este proceso inflacionario, el país experimentó un período de fuerte inestabilidad cambiaria. La Argentina atraviesa, desde hace aproximadamente una década, un importante problema de restricción externa, esto es, la incapacidad de generar las divisas suficientes para hacer frente a los pagos en moneda extranjera, que redundó en la caída continua de las reservas del Banco Central. En ese contexto, se han instrumentado diferentes mecanismos de control de cambios –es decir, límites para la compra libre de divisas al tipo de cambio oficial–, que dieron lugar al surgimiento de tipos de cambio paralelos. Por un lado, lo que localmente se conoce como “dólar blue”, que es la cotización de la divisa en el mercado paralelo (informal), que, si bien es muy poco representativo en términos de volumen comercializado, es un tipo de cambio que suele usarse como referencia en muchas actividades. Por otro lado, la cotización del dólar que surge de eludir los controles de cambios y acceder a la divisa a través de la compra y venta de títulos financieros. Este último tipo de cambio suele tomarse como referencia para operaciones financieras y, en particular, para las billeteras virtuales. De todos modos, ambos tipos de cambio paralelos han tenido una evolución similar, aumentando la brecha respecto al tipo de cambio oficial.



GRÁFICO 3. Evolución comparada del TCR oficial y el TCR financiero (\*). Argentina, Base enero 2016=100



(\*) El tipo de cambio financiero considerado es el "Contado con Liquidación" (CCL), que surge de una compra con pesos de títulos o acciones en dólares y su posterior venta.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de BCRA, Rava Bursátil, INDEC y U.S Bureau of Statistics.

El gráfico 3 ilustra la evolución del tipo de cambio financiero y el tipo de cambio oficial, ambos en términos reales, es decir, descontando el efecto de la modificación en los precios locales y externos. Tal como allí se observa, a partir de septiembre de 2019 comienza a crecer la brecha cambiaria, con un tipo de cambio financiero muy superior al oficial. En el momento de mayor brecha, en julio de 2022, el tipo de cambio financiero fue 136% que el oficial y, en promedio, en 2022 esa brecha fue del 98%.

En ese contexto, quienes generan ingresos en dólares pudieron cambiar esas divisas en alguno de los mercados paralelos y obtener un tipo de cambio muy superior al oficial. Esta situación, combinada con la mayor difusión de las posibilidades de trabajo remoto para el exterior, incentivó al uso de plataformas de *crowdwork* u otras alternativas para ofrecer servicios a clientes radicados en el exterior que pudiesen pagar en moneda extranjera.

### Metodología

El análisis presentado en este artículo es parte de un proyecto de investigación más amplio<sup>4</sup> que examina las transformaciones provocadas por las plataformas en trabajos con

<sup>4</sup> Se trata de dos Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica (PICT) financiados por la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (PICT 2017-4466 y PICT 2019-2228).

distintos niveles de calificación. En las páginas que siguen, nos centramos en los resultados de uno de los casos de estudio: los diseñadores y las diseñadoras gráficas que realizan su actividad en parte o en su totalidad a través de Upwork, una de las plataformas de servicios virtuales más importante a nivel mundial. Esta compañía surgió de la unión en 2013<sup>5</sup> de otras dos empresas de plataforma: Elance, fundada en 1998, y Odesk, fundada en 2003. Tiene su base en California (EE. UU.), pero opera globalmente; de hecho, su CEO la define así: “Nos hemos convertido en el mercado de trabajo del mundo, donde cada día empresas de todos los tamaños y talentos independientes de todo el planeta se reúnen aquí para lograr cosas increíbles” (Brown, 2023, traducción propia).

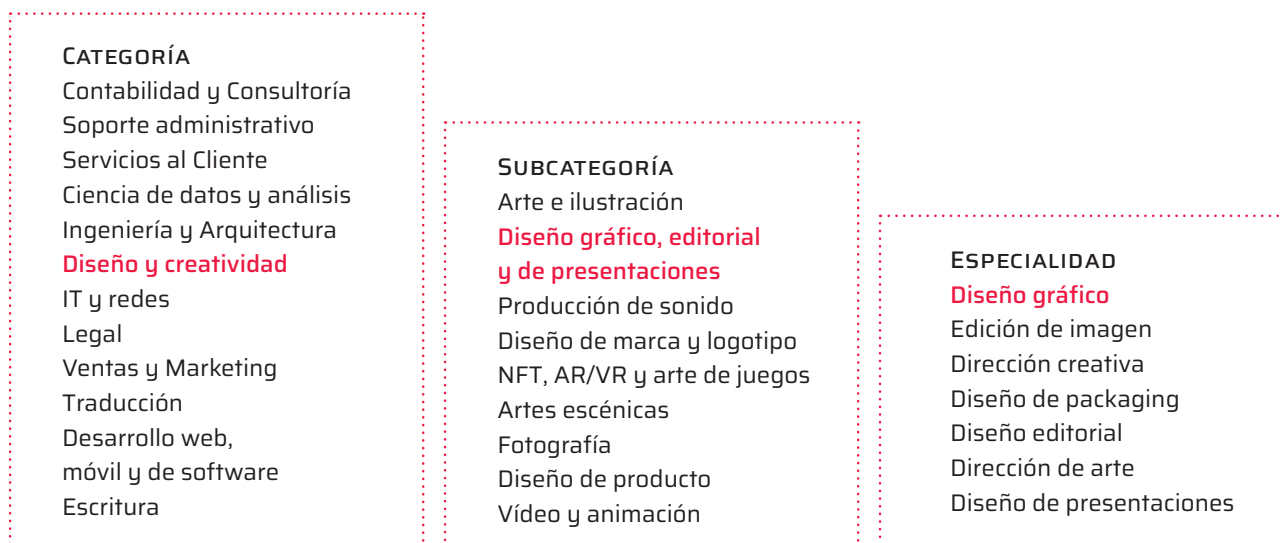
Los criterios por los que seleccionamos esta profesión para nuestra investigación son tres. El primero es cuantitativo. Aunque continúa siendo una carrera mediana, en el año 2017 las personas egresadas de Diseño representaban el 2,9% de los egresados totales a nivel nacional y el 6,2% de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por lo que resulta la tercera carrera que más creció entre 2010 y 2017.<sup>6</sup> En segundo lugar, es una disciplina con una trayectoria importante en el país, dado que se inició en la década de 1960 (Devalle, 2016) con la creación de las primeras carreras de diseño en diferentes universidades de la Argentina. El último criterio, quizás el más importante, se relaciona con la relevancia de esta ocupación en el trabajo *freelance* a través de plataformas que se realiza en nuestro país. En los últimos diez años, el diseño gráfico se ha visto impulsado por el crecimiento de la exportación de este tipo de servicios profesionales, en un contexto de depreciación de la moneda nacional y de mantenimiento de altos niveles de calificación de los títulos universitarios. Según el Online Labour Observatory (Stephany *et al.*, 2021), en las plataformas de servicios virtuales las ocupaciones más importantes entre quienes trabajan desde la Argentina son las que se encuentran en la categoría “Creatividad y multimedia”. Esta categoría, que agrupa profesionales de diseño, pero también a fotógrafos, ilustradores y animadores, representó el 68,9% de la fuerza laboral *freelance online* argentina en 2022. Por estas razones, Argentina combina características similares a otros países del sur, en relación con la conveniencia económica de trabajar para clientes de países del norte, con la existencia de un mercado interno con tradición y prestigio para el desarrollo de esta actividad.

Nuestra unidad de análisis está compuesta por aquellas personas que realizan tareas de diseño gráfico, profesión que en Upwork se encuentra dentro de la categoría “Diseño y creatividad”. Para ello seleccionamos la especialidad “Diseño gráfico”, la más numerosa dentro de la subcategoría de “Diseño gráfico, editorial y de presentaciones” y donde se

5 Aunque durante los dos primeros años se llamó Elance-oDesk y recién en 2015 adopta el nombre de Upwork.

6 El último año con datos desagregados por carrera es de 2017. El dato surge de las Estadísticas Universitarias disponibles en: <https://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/> (Último acceso: 27-02-2023).

GRÁFICO 4. Clasificación de las ocupaciones en Upwork



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información disponible en: <https://www.upwork.com/>

agrupan quienes trabajan en esta profesión<sup>7</sup> (ver Gráfico 4). Este recorte nos permitió, en primer lugar, realizar un abordaje factible del trabajo plataformizado analizando una parte de la gran heterogeneidad de ocupaciones, trayectorias educativas y perfiles profesionales que encontramos en las plataformas de servicios virtuales. En segundo lugar, nos permitió entender las singularidades de trabajar en las plataformas en el marco de una profesión específica. El segundo motivo es importante, ya que cada ocupación/profesión tiene distintas posibilidades de exportar sus servicios (a través de plataformas o fuera de ellas) y también son distintas las condiciones salariales y laborales en las que se ejerce la actividad en el país, que habilitan o desincentivan el trabajo en plataformas.<sup>8</sup>

En la especialidad “Diseño Gráfico”, relevamos 346 perfiles de trabajadoras y trabajadores que habían tenido ingresos de más de un dólar en la plataforma y que habían completado al menos un trabajo en la especialidad. Es importante señalar que la visibilidad de los perfiles depende de las políticas de la plataforma, por lo tanto, la cantidad de perfiles activos varía constantemente tanto por la creación de nuevos usuarios/as como por la posibilidad que tiene Upwork para hacer privados o eliminar perfiles que considera inactivos o que tienen un uso menos intensivo de la plataforma. Para nuestro análisis, esto no solamente puede afectar la cantidad de perfiles visibles, sino también sobreestimar la cantidad de personas que han tenido un buen desempeño en la plataforma. Estos posibles sesgos son considerados en el análisis.

<sup>7</sup> En cada perfil es posible seleccionar más de una categoría. En este sentido, muchos/as de quienes se encontraban en “Diseño gráfico” también se encontraban en otras, como “Ilustración”, “Edición de Imagen”, “Diseño Editorial”, etc.

<sup>8</sup> Si bien no las analizaremos en el presente artículo realizamos también diez entrevistas a diseñadores y diseñadoras que trabajan de forma independiente por fuera de las plataformas.

La información disponible en los perfiles nos permitió relevar y sistematizar elementos relativos a las características sociodemográficas (género, lugar de residencia, etc.) al desempeño en la plataforma (cantidad de proyectos realizados, antigüedad en la plataforma, intensidad de uso, etc.), a sus trayectorias educativas (institución y año en el que efectuaron sus estudios superiores) y a sus trayectorias laborales. Los datos fueron trabajados garantizando el anonimato de cada uno y cada una de las trabajadoras y se llevó a cabo un análisis a través de estadística descriptiva.

El análisis que realizamos en este artículo se complementa con la exploración de 22 entrevistas semiestructuradas a diseñadores y diseñadoras que trabajan *freelance* en plataformas. La recolección de datos se realizó entre mayo de 2021 y agosto de 2023 y se organizó en tres etapas. En una primera, de índole exploratoria, los contactos se establecieron por bola de nieve a partir de cinco informantes clave. En las posteriores, se entrevistó exclusivamente a quienes trabajan en plataformas y se seleccionaron entrevistados y entrevistadas luego de la sistematización y análisis de los perfiles de la especialidad “Diseño gráfico”. En esta instancia, los contactos se establecieron a través de otras plataformas (como LinkedIn, Instagram y Behance). Las entrevistas fueron virtuales, duraron entre una y dos horas y fueron grabadas en audio. El guion de la entrevista se organizó en cuatro conjuntos de preguntas: i. condiciones de trabajo y trayectorias profesionales; ii. organización del tiempo, iii. espacio de trabajo; IV. significados del trabajo. En el anexo sistematizamos las características principales de la muestra. Los audios de las entrevistas fueron transcritos y codificados para llevar a cabo un análisis temático (Muñoz Justicia, 2003; Soneira, 2006).

### ¿Quiénes trabajan a través de estas plataformas?

Cuatro características describen rápidamente el perfil de quienes ofrecen servicios de diseño gráfico en las plataformas de trabajo *freelance*: son mayormente mujeres, con altos niveles educativos, de mediana edad y no-migrantes.

En primer lugar, el 59,5% de quienes trabajan en la subcategoría “Diseño gráfico” en Upwork son mujeres. La feminización del trabajo es más alta incluso que la que se registra en Argentina para la categoría “Creatividad y Multimedia” en las plataformas incluidas en el Online Labour Index (39,4%). En este sentido, existe una diferencia importante con lo que sucede en las plataformas de servicios físicos, en particular en envíos y transporte, donde los trabajadores son predominantemente varones (Haidar, 2020; Haidar y Garavaglia, 2022; Madariaga *et al.*, 2019), pero también con lo que ocurre en las plataformas de servicios virtuales de microtrabajo, con menores niveles de calificación, donde también predominan los varones (Longo *et al.*, 2023).

En segundo lugar, quienes trabajan en la especialidad “Diseño gráfico” tienen altos niveles de calificación: el 88% posee estudios superiores vinculados con el diseño gráfico. El 61,8% tiene, al menos, un título universitario y el 25,8% cursó estudios terciarios o está realizando estudios universitarios. Solo el 12,4% no tiene estudios formales vinculados al

diseño después del secundario, aunque algunos efectuaron otros estudios terciarios o universitarios (7,8%) y otros realizaron cursos cortos privados (2,4%). Solo el 1,8% no hizo ningún estudio al terminar la formación secundaria.

Los altos niveles de calificación son una característica compartida por la mayoría de los trabajadores y las trabajadoras de plataformas, incluso en las que tienen que realizar tareas que requieren muy bajas o nulas calificaciones (Haidar *et al.*, 2021; Longo *et al.*, 2023). Pero aquí la calificación formal está vinculada a las tareas que ofrecen y tiene una importancia aún más significativa. En este sentido, si bien las plataformas pueden modificar el valor que tienen los títulos formales, al introducir otras maneras de validar los conocimientos y habilidades (Blyth *et al.*, 2022; Diefenhardt, 2021), al menos en aquellas profesiones que tienen una trayectoria consolidada, los títulos formales siguen siendo una credencial utilizada y compartida por quienes ofrecen su trabajo.

En relación con la edad, no podemos reconstruir el dato a partir de los perfiles, pero sí podemos saber, para un 90,5% de los casos, cuándo comenzaron sus estudios superiores. Concretamente, el 64,2% de las personas de la especialidad “Diseño gráfico” comenzó sus estudios superiores antes del año 2011, por lo tanto, tienen en 2023 treinta años o más. También podemos tener en cuenta cuándo realizaron su primer trabajo vinculado con el diseño gráfico, dato disponible para el 82% de los casos. El 41,1% desempeñó su primer trabajo antes del 2011, por lo tanto, tienen más de 12 años de trayectoria en la profesión, y el 37,6% lo realizó entre 2012 y 2017, y tiene, por lo tanto, entre 6 y 11 años de trayectoria.

Por último, podemos reconstruir las modalidades en las que trabajaron durante su trayectoria, dato disponible para el 82,9% de los casos. Las diseñadoras y los diseñadores combinan una gran heterogeneidad de modalidades laborales, pero con cierta relevancia de trabajos en relación de dependencia: el 73,8% de las personas señalan que trabajaron en algún momento de su trayectoria laboral en empresas o en agencias y estudios de diseño.<sup>9</sup> Solo el 17,4% de las personas señala que trabajó *freelance*, el 8,7% de las cuales combinó esta modalidad laboral con el trabajo en agencia o estudios de diseño.

En síntesis, estos datos nos permiten señalar que se trata en su mayoría de personas de mediana edad que culminaron sus estudios superiores y que poseen una trayectoria laboral en la profesión. En este sentido, es sugerente que el trabajo de plataformas de servicios virtuales calificados en la Argentina no parece ser un “primer trabajo”, como ocurre en cierta medida en las plataformas de servicios físicos, donde para cerca de la mitad de las

---

<sup>9</sup> Esta clasificación se basa en lo que los trabajadores y las trabajadoras declaran, por lo tanto, es importante advertir sobre posibles sesgos. En primer lugar, puede haber un sesgo relacionado con la declaración de los principales empleos, lo que implicaría una subestimación de los trabajos más pequeños e informales. En segundo lugar, lo reportado como empresa puede ser en realidad un trabajo *freelance* donde la empresa es un cliente. Por este motivo, en esos casos se clasificó como *freelance* si el período de tiempo indicado era muy breve. En tercer lugar, en los datos disponibles es difícil distinguir los estudios propios de las y los diseñadores de estudios de terceros, por lo tanto, en el 31,7% de los casos que señalan que trabajaron en agencias y/o estudios podemos estar incluyendo quienes realizaron tareas de tipo cuentapropista.

personas, se trata de su primer empleo (Haidar *et al.*, 2023). Además, se trata de personas que cursaron sus estudios superiores en instituciones argentinas (90,6%). Por lo tanto, si bien no tenemos un dato que nos permita conocer el lugar de nacimiento de cada persona, sí podemos afirmar que en la mayoría de los casos no se trata de migrantes recientes, como ocurre principalmente en las plataformas de reparto, donde la población migrante explica casi la mitad del trabajo (Haidar *et al.*, 2021; Madariaga *et al.*, 2019).

### **Usos de las plataformas de servicios virtuales calificados: entre la exclusividad y la complementariedad de ingresos**

La singularidad de las plataformas de servicios virtuales calificados no está dada solo por el perfil sociodemográfico y laboral de quienes realizan tareas bajo esta modalidad, sino que existen dos diferencias relativas al uso que se le da a este tipo de plataformas.

En primer lugar, a diferencia de las plataformas de trabajos físicos en la Argentina (Madariaga *et al.*, 2019), estas comenzaron a utilizarse hace más de una década. A partir de los datos disponibles, no podemos saber cuándo se crearon los perfiles, pero sí sabemos, por las reseñas públicas que realizan las y los clientes, la fecha del primer trabajo realizado y del último. La antigüedad promedio es de dos años y nueve meses, un poco más baja para las mujeres (dos años y medio) y más alta para los varones (tres años y tres meses), y la máxima es de 18 años. Es decir, se trata de plataformas que se utilizan hace más tiempo y que tienen una permanencia de las y los trabajadores mayor que, por ejemplo, las plataformas de envíos (Haidar *et al.*, 2023). La segunda diferencia se relaciona con el tipo de uso. Para la gran mayoría de las personas, se trata de un trabajo complementario y el uso es menos intensivo que el que se realiza de las plataformas de envíos (Haidar, 2020; López Mourelo, 2020) e incluso de servicio doméstico (Pereyra *et al.*, 2022).

Si bien los proyectos realizados en las plataformas de servicios virtuales varían mucho tanto en relación con la duración como con los ingresos generados, más de la mitad de quienes trabajan (58,4%) realizaron menos de 20 proyectos en la plataforma (ver Tabla 1). Si tenemos en cuenta que para este grupo la antigüedad promedio es de uno año y cuatro meses, sabemos que realizaron en promedio cinco proyectos por año. Por el contrario, quienes realizaron 21 o más proyectos tienen una antigüedad mayor en la plataforma (cuatro años y ocho meses) y realizaron también más proyectos por año (en promedio terminaron 25 proyectos por año). Las mujeres son mayoría en todos los tramos, pero su participación disminuye a medida que crecen la cantidad de proyectos realizados y a medida que el trabajo en estas plataformas deja de ser complementario y se acerca a un uso exclusivo.

A partir de este primer análisis cuantitativo, se buscó, en la etapa cualitativa, comprender los diversos usos de estas plataformas. La Tabla 2 muestra la distribución de las 22 entrevistas realizadas en función del género y de la cantidad de proyectos finalizados al momento del relevamiento.

TABLA 1. Cantidad de proyectos realizados por género en Upwork desde Argentina en la especialidad Diseño Gráfico

Cantidad de proyectos	Género		Total
	Mujeres	Varones	
Menos de 5	26.7%	19.3%	23.7%
5 a 20	35.9%	32.9%	34.7%
21 a 50	15.5%	20.0%	17.3%
Más de 50	21.8%	27.9%	24.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Procesamiento propio en relación con el relevamiento de perfiles

TABLA 2. Entrevistas realizadas por género y por cantidad de proyectos a trabajadores/as argentinos/as de Upwork

Cantidad de proyectos	Género	
	Mujeres	Varones
Menos de	2	0*
5 y 20	6	4
21 a 50	3	2*
Más de 51	1*	4

\*En estos casos no fue posible alcanzar el número de entrevistas deseadas. Luego del análisis de las entrevistas identificamos tres usos, que desarrollamos a continuación.

### Las plataformas como prueba

La mayoría de los entrevistados cuentan que comenzaron a trabajar a través de plataformas para probar una nueva modalidad laboral:

Empecé muy tranquila porque tenía también trabajos *freelance* de Argentina, proyectos, y eso [el trabajo en plataformas] lo tenía como un carril aparte, no era mi único modo de trabajar. (Celeste, 31 años, 2 años y 7 meses de antigüedad, 21-50 proyectos realizados en la plataforma)

Yo la verdad... no esperaba mucho, o sea, me di de alta, fue: pruebo. Principalmente, fue el hecho de que no conseguía laburo. (Fabián, 26 años, 1 año y 7 meses de antigüedad, 5-20 proyectos realizados en la plataforma)

Generalmente, se enteraron del trabajo en plataformas por amigos/as y colegas, pero también por búsquedas en internet. La facilidad para hacerse un perfil y “probar” sin riesgos, hace que algunos olviden concretamente cuándo y por qué entraron por primera vez a la plataforma:

Lo revivo a Upwork [por recomendación de una amiga], porque digo: “bueno, listo, voy a entrar”. Me di cuenta de que ya tenía una cuenta que no me acordaba haber creado. (Nadia, 29 años, 1 año y 2 meses de antigüedad, 5-20 proyectos realizados en la plataforma)

Las personas entrevistadas señalan que sus perfiles fueron aprobados rápidamente por Upwork.<sup>10</sup> Por eso, la primera barrera de entrada no fue hacer su perfil sino conseguir su primer trabajo. Este proceso es señalado como el más difícil, ya que deben conseguir trabajos en un mercado muy competitivo, sin tener una reputación construida en la plataforma. Esto hace que la mayoría baje el valor de su trabajo, se postule a proyectos para los que están sobrecalificados y dedique mucho tiempo a encontrar nuevos proyectos y responder lo más rápido posible a los mensajes de clientes:

Era toda la tarde, todo el día, todo el tiempo que tuviera, era refrescando la página cada cinco minutos para encontrar algo. Ser rápido para mandar las propuestas, tener suerte de que te contraten, es jodido, al principio es muy jodido. (Tadeo, 24 años, 21-50 proyectos realizados en la plataforma)

El 7,5% de los perfiles relevados habían completado solo un trabajo en la plataforma, y el 23,7% de los perfiles hicieron menos de cinco proyectos. Si tenemos en cuenta que la plataforma puede ocultar o eliminar perfiles que no tengan actividad, podemos dar cuenta de la gran cantidad de personas que invierten mucho tiempo en estas plataformas sin conseguir buenos trabajos e ingresos. Algunas personas, luego de esta prueba, dejan de entrar a la plataforma. Sin embargo, en nuestras entrevistas, en la mayoría de los casos este abandono de los perfiles se debe a que consiguen clientes o trabajos fijos, ya sea por contactos establecidos dentro de la plataforma o fuera de ella.

Antes sí buscaba más laburo y después dejé de buscar porque eso [un trabajo conseguido a través de Upwork] me quedó fijo y después enganché otros laburos [por fuera de la plataforma] que también están un poco más fijos y me traen plata todos los meses. Entonces bueno, listo, no seguí indagando en nuevos clientes en Upwork. (Carla, 29 años, 1 año y 3 meses en la plataforma, menos de 5 trabajos realizados en la plataforma)

---

<sup>10</sup> La aceptación o no de los perfiles varía según la relación de oferta-demanda de proyectos y usuarios de cada categoría. En nuestro trabajo de campo contactamos usuarios activos en la plataforma, por lo cual, un sesgo del análisis es que no se capta a quienes no fueron aceptados. Algunos entrevistados sí señalaron que en otras plataformas sus perfiles no fueron aceptados.



Como señala Ana, el tiempo que hay que invertir en los primeros meses hace que si surge algún proyecto o trabajo más estable se abandone la búsqueda de proyectos a través de plataformas:

La desventaja [de trabajar en plataformas] es más que nada que cuesta mucho llegar a poder hacer algo realmente bueno. Porque al principio no les importa tu *portfolio*, quieren que les hagas (...) cosas bastante genéricas que cualquiera que más o menos tenga idea lo puede resolver. Entonces lleva mucho tiempo y por ahí te distraen en el medio con otro trabajo y no podés llegar a ese punto. (Ana, 27 años, 2 años y 7 meses de antigüedad, 5-20 proyectos realizados en la plataforma)

Sin embargo, para quienes abandonan sus perfiles, se mantiene la posibilidad latente de reactivarlos. Si bien se eliminan o se ocultan cuentas, este proceso ocurre en ciertos momentos específicos, luego de meses o años de inactividad. Incluso existe la posibilidad de que los mismos usuarios hagan privados sus perfiles cuando no desean buscar trabajo ni ser contactados y los puntajes tienen una duración más prolongada que en otras plataformas. Esto hace que sea difícil establecer claramente quiénes son las y los trabajadores “activos”.

### Como trabajo exclusivo

Ocho de las personas entrevistadas trabajaban de forma exclusiva en las plataformas. Esto significa que la plataforma era el único medio por el cual contactan nuevos clientes. Esta relación con la plataforma implica una mayor dependencia económica en términos del capital necesario para desarrollar la actividad y cambia las formas clásicas de vender el trabajo *freelance*. Por un lado, la plataforma se transforma en una infraestructura crítica para obtener y sostener el vínculo con los clientes y, a diferencia de los equipos informáticos típicamente utilizados para el trabajo, las y los trabajadores no tienen control sobre ella (Huws, 2019; Joyce, 2020). Por otro lado, este uso implica una erosión de las formas clásicas de construir redes de clientes basadas en el capital social (Huws, 2019).

A diferencia de lo que ocurre en el trabajo de microtarefas donde la poca cantidad de proyectos ofrecidos y el bajo pago de cada proyecto hacen imprescindible combinar plataformas (Longo *et al.*, 2023), en este caso la exclusividad se realiza trabajando en una sola plataforma o, en algunos casos, combinando hasta dos. La construcción de un buen puntaje permite tomar mejores trabajos y a veces que la propia plataforma ofrezca directamente proyectos y entrevistas con clientes, pero lleva tiempo y es difícil construir esa reputación en más de una plataforma. Para quienes realizan un uso exclusivo, mantener muy buenos puntajes es fundamental para tener un flujo constante de trabajo.

Ahora bien, al interior de este grupo encontramos dos situaciones distintas. Algunas personas llegaron a trabajar de forma exclusiva en plataformas como resultado de una larga trayectoria laboral. En estos casos tuvieron experiencias previas de trabajo en relación

de dependencia, incluso combinaron durante una parte de sus trayectorias laborales el trabajo en agencias y empresas con el trabajo *freelance* mediante plataformas.

Matías era empleado en una agencia de diseño en relación de dependencia. Dejó ese trabajo para trabajar viajando y fue entonces cuando empezó a buscar proyectos por Upwork. Señala que, si bien hubo momentos en que combinó el trabajo en relación de dependencia con el trabajo *freelance* por plataformas, actualmente trabaja casi de forma exclusiva *freelance*, aunque mantiene horas docentes vinculadas al diseño en escuelas secundarias. La razón que explica este cambio son los salarios:

[en la agencia] estaba registrado con salarios muy bajos, eso también es lo que permite que muchos pasen a Upwork. Todo el sector de publicidad, los salarios son bajísimos y entonces ahí se hace la transición de muchos. [En Upwork] el cambio te favorece, lógicamente, porque se cobra en dólares, por lo cual para tener el mismo salario que tenés en pesos necesitás trabajar mucho menos, entonces de alguna forma se traduce en tiempo libre u otra disponibilidad. (Matías, 36 años, 5 años y 9 meses de antigüedad, más de 50 proyectos en la plataforma)

Miriam tiene una amplia trayectoria en la profesión y trabaja en plataformas hace 12 años. Empezó a trabajar en Elance. Estaba viviendo en otro país, se separó y decidió volver con sus hijos a Buenos Aires, pero en ese momento tenía 40 años y pensaba que no iba a conseguir un buen trabajo en relación de dependencia. Entonces, aprovechando que hablaba muy bien inglés, empezó a trabajar mediante plataformas. Cuando señala cuáles son los beneficios de trabajar *freelance* mediante plataformas, la posibilidad de tener un buen sueldo y cobrar en dólares sobresale:

Es como vivir en una burbuja y realmente, por la realidad del país, vivir ganando en dólares es un beneficio: tengo paritarias casi todos los días, todos los días está subiendo el dólar. (Miriam, 54 años, 12 años de antigüedad, más de 50 proyectos en la plataforma)

En estos casos, la posibilidad de vivir exclusivamente del trabajo en plataformas es el resultado de trayectorias extensas, tanto en el diseño como en las plataformas, donde esta modalidad se elige luego de haber probado otras. Generalmente, se trata de perfiles con muchos proyectos realizados, con más de tres años de antigüedad en la plataforma y con experiencias relacionadas con el diseño fuera de las plataformas.

En otros casos, el trabajo en plataformas sí constituye un primer empleo. Teodoro y Fiorella empezaron a trabajar en plataformas mientras estaban terminando de estudiar diseño gráfico. La plataforma les permitió trabajar como diseñadores de forma *freelance*, sin tener experiencias previas y sin tener tampoco una red de clientes para ofrecer su trabajo:

Fue como un acto de desesperación, te diría, porque justamente acá habían vuelto las medidas para la pandemia y demás, no había laburo para nada, yo me estaba quedando sin plata y no me animaba a trabajar de diseño gráfico porque justamente todo el mundo te tiende a desmotivar y a decirte: “no vas a conseguir laburo de eso”. No conseguía nada porque tampoco tenía experiencia. (Fiorella, 26 años, 1 año de antigüedad, 5-20 proyectos realizados en la plataforma)

Las primeras experiencias tienen resultados dispares. Fiorella trabajó en Upwork de forma exclusiva un año, hasta que uno de sus principales clientes le ofreció un trabajo *part time*, fuera de la plataforma. En el caso de Teodoro, por el contrario, al momento de la entrevista el trabajo en plataformas era un trabajo exclusivo y su principal ingreso.

### Como trabajo complementario

Si bien hay personas que trabajan en forma exclusiva a través de plataformas, para la mayoría esta modalidad laboral constituye una manera más de buscar trabajo y clientes en el marco de formas híbridas de trabajar (Longo y Fernández Massi, 2023) donde combinan el trabajo en relación de dependencia (generalmente remoto o de medio tiempo), el trabajo *freelance* o independiente clásico y el trabajo *freelance* a través de plataformas.

En estos casos el uso de la plataforma es más intermitente, varía a lo largo del año y depende de cuánto trabajo tengan y de la necesidad de buscar o no nuevos proyectos.

Sigo trabajando con algunos de los clientes, con algunos proyectos nuevos o con otros que se extendieron. Entonces hoy en día no tengo la necesidad de entrar [a la plataforma] constantemente. También tengo otros trabajos por fuera... Entonces, hay momentos. En este momento particularmente no es que estoy en la búsqueda activa como en otros momentos estuve. (Celeste, 31 años, 2 años y 7 meses de antigüedad, 21-50 proyectos realizados en la plataforma)

Justo en estos meses no ha habido tanto movimiento [en la plataforma] por lo que no he estado buscando tampoco, estoy laburando con mi viejo en unos trabajos de electrónica. (Mauro, 27 años, 8 años de antigüedad, 21-50 proyectos realizados en la plataforma)

La posibilidad de cobrar en dólares es uno de los principales incentivos para trabajar con esta modalidad, pero para algunas personas fue además su manera de empezar a trabajar como diseñadores, y el trabajo en plataformas complementa a otros empleos que no están relacionados con el diseño. En estos casos, si bien el trabajo de plataformas no es exclusivo, es la única manera de contactar nuevos clientes.

Sin embargo, la mayoría de las personas entrevistadas usa la plataforma como una manera más de diversificar sus clientes de diseño, a la vez que mantienen formas tradicionales

de trabajar y de realizar contactos a través de colegas y amigos de la facultad o de anteriores trabajos. A diferencia de otras plataformas que estructuran y condicionan más estrictamente la organización y el tiempo de trabajo (Darricades y Fernández Massi, 2021; Haidar *et al.*, 2021) y penalizan la baja intensidad de uso, las plataformas de servicios virtuales habilitan un uso intermitente de las mismas. El uso complementario de las plataformas les permite diversificar ingresos y modos a través de los cuales se contactan con nuevos clientes, pero sin depender exclusivamente de su infraestructura digital.

### Consideraciones finales

En los últimos años, numerosos estudios han comenzado a problematizar el trabajo plattformizado. Un primer problema para analizar esta nueva modalidad laboral es que no contamos con datos oficiales sobre la cantidad y las características de las personas que efectúan actividades bajo esta modalidad. Esta falta de información sistemática es atribuible tanto a la opacidad de los datos generados en y por las plataformas como a la necesidad de revisar los conceptos y los criterios metodológicos con los cuales cuantificar la realidad económica y laboral. Además, si bien en Argentina hay estudios pioneros sobre plataformas, la mayoría han abordado el trabajo de servicios físicos, y existen aún muy pocos estudios sobre las plataformas de servicios virtuales, tanto calificados como poco calificados. Más allá de su alcance en términos cuantitativos, estas plataformas proponen una manera de trabajar que desafía las formas clásicas para pensar la subordinación, los vínculos laborales y la regulación del trabajo.

Por estos motivos, en el artículo nos propusimos analizar las características de quienes realizan actividades creativas en plataformas de servicios virtuales. En relación con el perfil sociodemográfico, nos encontramos con características distintas de las que tienen otros trabajadores y trabajadoras de plataformas, tanto de servicios físicos (como envíos) como de otros servicios virtuales (como las y los trabajadores de microtarefas). Las personas que usan las plataformas de servicios virtuales calificados son en su mayoría mujeres, con altos niveles educativos, de mediana edad y no-migrantes. Encontramos que, si bien las plataformas propician el surgimiento de credenciales que desafían los títulos formales, estos últimos se siguen referenciando en los perfiles y la mayoría de quienes trabajan allí tienen largas trayectorias laborales en la profesión. Son trabajadores y trabajadoras de mediana edad –más de la mitad tienen 30 años o más– para quienes no se trata de un “primer empleo” en la profesión. Estas características nos permiten sugerir que las plataformas tienden a reproducir las características que tienen las ocupaciones y profesiones fuera de las plataformas. El diseño es una actividad feminizada (más del 72,6% de las egresadas entre el año 2011 y el 2020 son mujeres)<sup>11</sup> y es una profesión donde los estudios formales y la

---

<sup>11</sup> Según datos del Ministerio de Educación.

trayectoria laboral tienen importancia para ejercer la actividad (existen más de 50 carreras en universidades públicas y privadas del país).

En relación con la forma de uso identificamos que, a diferencia de otras plataformas, la antigüedad y la permanencia de quienes trabajan es mayor, pero el uso es generalmente complementario: la mayoría realiza pocos proyectos por año y busca de forma intermitente nuevos proyectos. Este uso se explica por dos motivos. En primer lugar, nos habla del gran costo de entrada que tiene este tipo de trabajo plataformizado. Las personas entrevistadas señalan que los primeros meses en las plataformas son los más arduos porque la competencia es muy grande y si no tienen una reputación digital construida es difícil que sus propuestas sean vistas por los clientes. Suelen entonces postularse para trabajos con precios muy bajos y para los que están sobrecalificadas. Este costo de entrada hace que algunas personas abandonen sus perfiles, sobre todo si consiguen mejores trabajos o proyectos fuera de la plataforma. Pero, en segundo lugar, la realización de pocos proyectos se explica por su situación laboral fuera de la plataforma. La intensidad con la que buscan nuevos proyectos quienes utilizan las plataformas como un ingreso complementario varía en función del trabajo que tienen por fuera. Estas características hacen que sea difícil establecer cuáles son los perfiles activos, ya que la existencia de perfiles sin actividad reciente puede deberse al abandono de esta modalidad o a la intermitencia con la que se utiliza. A su vez, el uso complementario abre nuevos interrogantes acerca de las formas de regulación de la actividad. Si bien una característica de las carreras *freelance* es el pluriempleo y la combinación de modalidades laborales (Longo y Fernández Massi, 2023), la plataformización de una parte de ese trabajo implica nuevos desafíos para la regulación, principalmente por la escala mundial en la que operan.

Finalmente, para algunos trabajadores y trabajadoras esta modalidad laboral es una actividad exclusiva. A veces su elección se debe a una comparación con las condiciones laborales y los salarios de otros empleos que tuvieron en sus trayectorias laborales. Otras veces, se trata de uno de sus primeros trabajos, en el que encuentran la posibilidad de conseguir proyectos sin tener experiencias previas ni redes de contactos. Si bien son minoritarios, estos casos nos hablan de una nueva manera digitalizada de construir carreras profesionales, que desafía las formas clásicas de construir redes de contactos y referencias, crea nuevas heterogeneidades en los mercados laborales locales y al mismo tiempo aumenta la dependencia económica de la infraestructura digital de plataformas.

## Referencias bibliográficas

- Benza, Gabriela; Pablo Dalle, y Verónica Maceira (2022). Estructura de clases de Argentina (2015-2021): Efectos de la doble crisis prepandemia y pandemia en el empleo, los ingresos y los gastos de los hogares. En P. Dalle (Ed.), *Estructura social de Argentina en tiempos de pandemia: Efectos de la doble crisis y recomposición social en disputa* (pp. 3–52). Buenos Aires: Imago Mundi.
- Blyth, Dorothy; Mohammad Jarrahi; Christoph Lutz, y Gemma Newlands (2022). Self-Branding Strategies of Online Freelancers on Upwork. *New Media & Society*. <https://doi.org/10.1177/14614448221108960>
- Braesemann, Fabian; Fabian Stephany; Oole Teutloff; Otto Kässi; Mark Graham, y Vili Lehdonvirta (2022). The global polarisation of remote work. *PLOS ONE*, 17(10), 1-22.
- Brown, Hayden (2023). *About Us. The world's work marketplace* [Upwork]. Documento electrónico: <https://www.upwork.com/about/>
- Capacitación y Estudios sobre Trabajo y Desarrollo (2023). *El mercado laboral en la antesala de las elecciones*. Documento electrónico: [https://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2023/04/CETyDAbril2023\\_2.pdf](https://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2023/04/CETyDAbril2023_2.pdf)
- Darricades, María, y Mariana Fernández Massi (2021). *La organización del tiempo de trabajo de los trabajadores de plataformas*. Fundación Friedrich Ebert, documento electrónico: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/argentinien/18281-20210927.pdf>
- Demirel, Pelin; Ekaterina Nemkova, y Rebecca Taylor (2021). Reproducing Global Inequalities in the Online Labour Market: Valuing Capital in the Design Field. *Work, Employment and Society*, 35(5), 914-930.
- Devalle, Verónica (2016). Graphic Design as a University Discipline in Argentina, 1958-1985. *Design Issues*, 32(3), 67–77.
- Diefenhardt, Felix (2021). *Entrepreneurs of the Profile: The Labor of Reputation on Upwork*. SSRN Scholarly Paper, 4134653.
- Haidar, Julieta (2020). *La configuración del proceso de trabajo en las plataformas de reparto en la Ciudad de Buenos Aires. Un abordaje multidimensional y multi-método (julio/agosto de 2020)*. Informes de coyuntura, 11, Instituto de Investigaciones Gino Germani.
- Haidar, Julieta; Nicolás Diana Menéndez; Gastón Bordarampé; Milagros Pérez, y Cora Arias (2021). *Las plataformas de reparto en Argentina: Entre el cambio de gobierno y la pandemia*. Colección Método CITRA, 8.
- Haidar, Julieta; Cora Arias; Nicolás Diana Menéndez, y Lucía Bachoer (en prensa). *Trayectorias laborales de trabajadoras/es de plataformas de reparto en CABA: cambios ocupacionales y representaciones. Análisis a partir de una encuesta panel (2020-2022)*. CITRA.
- Haidar, Julieta, y Pia Garavaglia. (2022). *La “Uberización” del trabajo en el transporte de pasajeros: Uber, Cabify, Beat y Didi en el AMBA*. Colección Método CITRA, 22.
- Howcroft, Debra, y Birgitta Bergvall-Kareborn (2019). A Typology of Crowdwork Platforms. *Work, employment & society*, 33(1), 21–38.

- Huws, Ursula (2019). *Labour in contemporary capitalism: What next?* Hatfield: Palgrave Macmillan.
- Joyce, Simon (2020). Rediscovering the cash nexus, again: Subsumption and the labour-capital relation in platform work. *Capital & class*, 44(4), 541–552.
- Longo, Julieta, y Mariana Fernández Massi (2023). Autonomy, subordination and dependence. A study on high-skilled solo self-employment. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2023(2), 287–316.
- Longo, Julieta; Mariana Fernández Massi; Juana Torres Cierpe, y Paola Tubaro (2023, 2 de agosto). Hacer changas, cobrar en dólares: ¿Quiénes trabajan en plataformas de micro-tareas en Argentina? Ponencia en 16º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.
- López Mourelo, Elva (2020). *El trabajo en las plataformas digitales de reparto en Argentina: Análisis y recomendaciones de política*. Organización Internacional del Trabajo.
- Madariaga, Javier; César Buenadicha; Erika Molina, y Christoph Ernst (2019). *Economía de plataformas y empleo. ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?* Buenos Aires: CIPPEC-BID-OIT.
- Muñoz Justicia, Juan (2003). *Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS/ti*. Universitat Autònoma de Barcelona. Documento electrónico: <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0101.pdf>
- Pereyra, Francisca; Lorena Poblete, y Ania Tizziani (2022). *Precarisation or Protection? The Impact of Digital Platform Labour on Argentinean Domestic Workers in Times of Pandemic*. 34 Research Paper, Éditions AFD.
- Poy, Santiago, y Camila Alfageme (2022). Trabajadores pobres en tiempos de pandemia (2019-2021). En A. Salvia, S. Poy, y J. Plá, *La sociedad argentina en la pospandemia: Radiografía del impacto del covid-19 sobre la estructura social y el mercado de trabajo urbano* (pp. 125–140). Buenos Aires: Siglo XXI.
- Soneira, Abelardo (2006). La “Teoría fundamentada en los datos” (Grounded Theory) de Glaser y Strauss. En I. Vasilachis de Gialdino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 153–173). Barcelona: Gedisa.
- Srnicek, Nick (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra.
- Stephany, Fabian; Otto Kässi; Uma Rani y Vili Lehdonvirta (2021). Online Labour Index 2020: New ways to measure the world’s remote freelancing market. *Big Data & Society*, 8(2), 1–7.
- Vandaele, Kurt (2018). *Will trade unions survive in the platform economy? Emerging patterns of platform workers’ collective voice and representation in Europe*. ETUI Working paper 2018.05.

## Anexo. Características de las entrevistadas y los entrevistados

Nombre de fantasía	Género	Edad	Tiene hijos/as	El trabajo en la plataforma es...	Otras modalidades de trabajo	Horas laborales diarias*	Antigüedad en Upwork	Proyectos realizados
Agustín	Varón	40	si	Complementario	Freelance y asalariado	8	más de 2 años	de 5 a 20
Amalia	Mujer	31	no	Complementario	Freelance y asalariada	más de 8	menos de 1 año	de 5 a 20
Amanda	Mujer	31	no	Complementario	Freelance, asalariada e independiente	8	menos de 1 año	menos de 5
Ana	Mujer	27	no	Complementario	Freelance y asalariada	6	más de 2 años	de 21 a 50
Carla	Mujer	29	no	Complementario	Freelance	8	entre 1 y 2 años	menos de 5
Celeste	Mujer	31	no	Complementario	Freelance	6	más de 2 años	de 21 a 50
Fabian	Varón	26	no	Exclusivo	/	6	entre 1 y 2 años	de 5 a 20
Fabricio	Varón	33	si	Exclusivo	/	6	más de 2 años	más de 51
Felicitas	Mujer	27	no	Complementario	Freelance	más de 8	menos de 1 año	de 5 a 20
Fiorella	Mujer	26	no	Exclusivo	/	6	menos de 1 año	de 5 a 20
Gustavo	Varón	38	no	Complementario	Asalariado	8	más de 2 años	de 5 a 20
Isabel	Mujer	29	no	Complementario	Freelance	más de 8	entre 1 y 2 años	de 21 a 50
Julia	Mujer	29	no	Complementario	Freelance y asalariada	5	menos de 1 año	de 5 a 20
Mariana	Mujer	35	no	Complementario	Freelance	4	menos de 1 año	menos de 5
Matias	Varón	36	no	Principal	Asalariado	5	más de 2 años	más de 51
Mauro	Varón	37	no	Complementario	Freelance	/	más de 2 años	de 21 a 50
Miriam	Mujer	54	si	Exclusivo	/	8	más de 2 años	más de 51
Nadia	Mujer	29	no	Complementario	Freelance y asalariada	más de 8	entre 1 y 2 años	de 21 a 50



Nombre de fantasía	Género	Edad	Tiene hijos/as	El trabajo en la plataforma es...	Otras modalidades de trabajo	Horas laborales diarias*	Antigüedad en Upwork	Proyectos realizados
Paco	Varón	33	no	Complementario	Freelance y asalariado	6	menos de 1 año	de 5 a 20
Sandro	Varón	41	si	Exclusivo	/	5	más de 2 años	de 21 a 50
Tadeo	Varón	24	no	Exclusivo	/	/	más de 2 años	de 21 a 50
Teodoro	Varón	22	no	Exclusivo	/	más de 8	más de 2 años	más de 51

\* Como la mayoría de los trabajadores y las trabajadoras tiene horario flexible, y cambian sus horarios según los días de la semana, la cantidad de horas diarias de trabajo es aproximada y está calculada a partir de un promedio semanal.

## OTROS ARTÍCULOS



# Tensiones, dilemas y conflictos en el proceso de profesionalización del *management* en la Argentina

Diego Szlechter<sup>1</sup>  
Romina Berman<sup>2</sup>

PAPELES DE TRABAJO, 17(32), JULIO-DICIEMBRE 2023, PP. 124-147  
RECIBIDO: 20/07/2023 - ACEPTADO: 21/10/2023

## Resumen

En este artículo se aborda la problemática de la profesionalización de la Administración en nuestro país entre fines del siglo XIX y comienzos del XXI desde la perspectiva interaccionista de la sociología de las profesiones. A través de la descripción del derrotero histórico de los intentos de constituir al *management* como una profesión, se muestran los procesos políticos y económicos que condicionaron los esfuerzos por legitimarla. La estrategia metodológica incluyó la revisión de la literatura existente sobre la profesionalización del *management* en América Latina. Asimismo, relevamos documentos producidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y analizamos marcos normativos de distintas etapas. Por otra parte, entrevistamos a profesionales y académicos del campo. Los resultados de este trabajo resaltan la importancia de explorar las circunstancias que marcaron el sinuoso trayecto de la profesionalización de la Administración en la Argentina. Adoptar esta perspectiva evita colocar los casos periféricos como “incompletos” respecto de tipos ideales, para dar cuenta de sus condiciones y enriquecer así la historia de las profesiones desde una dimensión empírica. Apostamos a que el presente trabajo constituya un punto de partida para profundizar las reflexiones sobre la formación e intervención profesional de administradores/as a la luz de las disputas en torno su rol social.

**Palabras clave:** management; administración de empresas; profesionalización; Argentina; sociología de las profesiones.

<sup>1</sup> Universidad Nacional General Sarmiento, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, dszlechter@campus.ungs.edu.ar, <https://orcid.org/0000-0002-9299-591>

<sup>2</sup> Instituto de Industria, Universidad Nacional General Sarmiento, rberman@campus.ungs.edu.ar, <https://orcid.org/0009-0002-4032-6972>

## Abstract

In this article, we address the problem of the professionalization of the Administration in our country between the end of the 19th century and the beginning of the 21st century from the interactionist perspective of sociology of professions. Through the description of the historical course of the attempts to establish management as a profession, it seeks to show the political and economic processes that conditioned the efforts to legitimize it. The methodological strategy included a review of the existing literature on the professionalization of management in Latin America. Likewise, we surveyed documents produced by the Faculty of Economic Sciences of the University of Buenos Aires and analyzed regulatory frameworks from different stages. On the other hand, we interviewed professionals and academics in the field. The results of this work highlight the importance of exploring the circumstances that marked the winding path of the professionalization of the Administration in Argentina. Adopting this perspective avoids placing peripheral cases as "incomplete" with respect to ideal types, to account for their conditions and thus enrich the history of professions from an empirical dimension. We bet that the present work constitutes a starting point to deepen the reflections on the training and professional intervention of administrators in light of the disputes surrounding their social role.

**Keywords:** management; business administration; professionalization; Argentina; sociology of professions.

## Introducción

La sociología de las profesiones ha tenido históricamente tres principales abordajes. Por un lado, las corrientes que abrevan en el funcionalismo (Hall, 1968; Wilensky, 1964), que se concentran en los rasgos que deben detentar las profesiones para ser reconocidas como tales. Este enfoque implicó que se discriminaran profesiones respecto de cuasiprofesiones que no cumplían con la totalidad de los atributos requeridos. Por otro lado, el enfoque neoweberiano (Parkin, 1979; Sarfatti Larson, 1977), que se enfoca en las relaciones de poder que establecen los contornos del ejercicio profesional "legítimo". Por último, la perspectiva interaccionista (Abbott, 1988; Hughes, 1963), que, en lugar de concebir la profesión como elemento estático, procura identificar la práctica profesional en términos contextuales, incorporando al análisis los elementos del entorno que inciden en el proceso. Esta mirada no se centró solo en las profesiones denominadas clásicas, como la medicina y la abogacía, sino que se caracterizó por ofrecer una amplitud de criterios para emprender estudios de caso, lo que llevó a estudiar profesiones tan ajenas a los cánones clásicos como las carreras del mundo del hampa.<sup>3</sup>

En este trabajo nos inspiramos en las corrientes interaccionistas para estudiar la profesión managerial, comúnmente conocida en estas latitudes como Administración. Uno de

---

<sup>3</sup> Para un tratamiento más detallado de las perspectivas teóricas de la sociología de las profesiones, ver Freidson (2001) y Panaia (2006).

los principales exponentes que analizó la profesión desde esta perspectiva fue Hodgson (2017),<sup>4</sup> quien se propuso discurrir sobre la profesionalización más que sobre el profesionalismo, dado que la primera incluye los intentos de determinada ocupación por devenir una profesión, mientras que lo segundo, siguiendo postulados funcionalistas, da por sentada la existencia de una determinada profesión.<sup>5</sup>

A pesar de que el interaccionismo evita análisis prescriptivos en torno al deber ser de una profesión, es necesario reconocer que la Administración ha tenido dificultades para lograr validación social debido a dos principales razones:

1. El descrédito “originario”: las críticas recibidas desde la creación de las primeras escuelas de negocios en los EE. UU. –e incluso con anterioridad a dicha institucionalización– reflejaban la dificultad de presentar la formación gerencial ante la sociedad como una nueva profesión. Khurana (2007) señala que esta se contradecía con la educación orientada a una “vida significativa” (p. 45). Los planes de estudio iniciales reproducían las necesidades de las grandes firmas, mientras que, para otras carreras como la medicina o la abogacía, la ética y la deontología profesional fueron centrales.

2. La formación generalista: la Administración es una profesión sin especificidad. El trabajo de mando puede ser ejercido en cualquier organización, incluso por alguien que provenga de otro campo. En este sentido, Castro (2017, p. 4) observa que, cuando un/a profesional de una ocupación clásica pasa a ocupar una posición gerencial, deja de ser un/a profesional de la profesión de origen para ser un manager.

Optamos aquí por un análisis situado de la profesión del *management*. Siguiendo a Hodgson (2017), atenderemos a las particularidades locales de los modelos de profesionalización. Analizaremos los intentos de profesionalización de la gestión en Argentina entre fines del siglo XIX y comienzos del XXI, qué actores intervinieron y cuáles fueron las tentativas por establecer “las mejores prácticas”. Para abordar estos interrogantes, nos guiaremos por algunos supuestos. Por un lado, el trabajo de administrador/a estuvo siempre vinculado con el desarrollo del capitalismo y fue clave en la difusión cultural de los paradigmas hegemónicos de los centros del poder. Por otro lado, esta profesión surgió a partir de las necesidades de la gran empresa. Por último, ya creados los primeros centros formativos, la

---

4 Es posible identificar literatura que se ha propuesto abordar al *management* desde diferentes perspectivas que, si bien han contribuido a ampliar la mirada crítica sobre el fenómeno, se centraron en algunos aspectos de este. Por caso, es posible mencionar a Mandiola (2010; 2013) y Mandiola y Ascorra (2010), quienes se focalizan en la crítica de la educación en negocios en Chile. Por otro lado, Luci (2012; 2017) ha analizado la formación de posgrado en negocios y su vínculo con las estrategias corporativas de reclutamiento de personal de mando. Todas estas obras, si bien ayudan a profundizar en torno a la formación y la carrera managerial, no abordan la cuestión de los intentos de profesionalización de la Administración en la región, ni las tensiones que generaron los esfuerzos por regular su ejercicio profesional. El enfoque que hemos elegido -el de la sociología de las profesiones- difiere de estas producciones, dado que procura estudiar las tensiones que emergen a partir de los intentos por parte del campo de la Administración por lograr legitimidad y reconocimiento social en tanto profesión.

5 Paralelamente al desarrollo de las profesiones clásicas, Hodgson (2017: 221) observa la emergencia de nuevas profesiones “modernas” (organizacionales o comercializables), dentro de las cuales se encuentran las organizacionales (Hanlon, 1998; Reed y Anthony, 1992).

lógica del capital fue delineando las incumbencias del ejercicio profesional, basadas principalmente en la departamentalización de las grandes compañías. Sin embargo, esto no supuso una apropiación lineal, por eso es preciso comprender los modos particulares de incorporación de lo que se suele denominar Ciencias de la gestión.

El artículo es resultado de la revisión de la literatura existente sobre nuestro objeto de estudio, que no ha sido explorada de manera sistemática. En términos metodológicos, analizamos las producciones sobre la profesionalización del *management* en América Latina; tomamos los escasos estudios centrados en la Argentina, otros casos latinoamericanos y producciones con enfoque regional. Asimismo, llevamos a cabo trabajo de archivo para acceder a documentación que no se encontraba digitalizada. Así, relevamos documentos producidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y analizamos marcos normativos de distintas etapas. Para completar la mirada “nativa”, entrevistamos a profesionales de la Administración y de las Ciencias de la Gestión en un sentido amplio, con la intención de que estos testimonios colaboraran en la estructuración de la información obtenida. Todos ellos se desempeñan como docentes en estas disciplinas y han participado en instancias de institucionalización de saberes o de reglamentación del ejercicio profesional.

Presentamos una estructura cronológica para resaltar cómo los factores contextuales han moldeado las iniciativas en pos de profesionalizar el rol de administrador/a. Proponemos una periodización que toma como puntos de inflexión acontecimientos tanto nacionales como internacionales, y en esa delimitación damos cuenta de la vinculación entre ambos niveles. El trabajo consta de seis apartados. El primero abarca el periodo comprendido entre la inserción de Argentina en el mercado mundial y el quiebre del modelo agroexportador tras la crisis de 1929. Allí problematizamos la fuerte presencia de corporaciones extranjeras y sus vinculaciones con las elites locales para dar cuenta de las dificultades iniciales para la profesionalización. En la segunda sección, que va desde los años 30 hasta 1958, analizamos en qué medida la industrialización por sustitución de importaciones y las modificaciones en el aparato estatal incidieron sobre nuestro objeto de estudio. Observamos una creciente valoración de perfiles más técnicos, seguida por la creación de asociaciones empresariales orientadas a los estudios sobre gestión. Destacamos además las tensiones entre el nacionalismo económico inicial del peronismo y la intención de EE. UU. de difundir los principios del *management* en América Latina. Luego exploramos un periodo muy rico en tentativas por avanzar en la profesionalización, inaugurado por la creación de la carrera de Administración en la UBA. Si bien no desconocemos la conformación contemporánea de otras carreras asociadas a esta disciplina, entendemos que el caso de la UBA es emblemático por inaugurar en el universo académico la institucionalización de los saberes administrativos, al tiempo que funcionó como norte para las casas de estudio que se sumaron a dicho proceso. Enlazamos estas experiencias con la fuerte apertura al capital norteamericano, marcando un diálogo entre los cambios en la matriz económica

y en la formación de cuadros. Ubicamos la finalización de esta etapa en los años 70, coyuntura de convulsión social y política con tendencias divergentes, que también encontró en la academia y la gestión cajas de resonancia. Consideramos que estos años pueden ser leídos como un momento de agudización de las discusiones sobre la formación y el rol social del/la administrador/a. En el cuarto apartado, de los setenta a 2001, observamos que dicha disputa concluye con la consolidación –no exenta de vaivenes– del *management* en clave neoliberal. El quinto apartado, de 2002 hasta la actualidad, si bien no constituye un rompimiento respecto del período anterior, demuestra la persistencia de las tensiones en el proceso de profesionalización de la Administración en un nuevo contexto signado por un período de crecimiento económico y un cierto retroceso del modelo del periodo anterior, seguido de un reflujo neoliberal con la asunción de Mauricio Macri y una etapa posterior marcada por la incertidumbre de la pandemia y las consecuencias del fuerte endeudamiento externo contraído durante el macrismo. Como cierre, esbozamos algunas reflexiones que pretenden retomar tensiones constitutivas que atraviesan de manera transversal el periodo trabajado, así como reparar en los desafíos que el siglo XXI presenta para el rol del/la administrador/a.

### **La prehistoria de la Administración en la Argentina (1890-1930)**

Luego de las guerras de independencia y tras las disputas por el modo de organización del incipiente país, para fines del siglo XIX la Argentina se había constituido como un Estado federal unificado. Las posturas a favor de un proteccionismo que consolidara las actividades manufactureras locales se vieron derrotadas frente a una elite gobernante que celebró la incorporación al mercado mundial de la mano del librecambio. De esta manera, el país se sumó a la división internacional del trabajo a través de un modelo agroexportador, centrado en la venta de cereales, oleaginosas y carnes. Paralelamente, se abrió a los empréstitos e inversiones extranjeras –fundamentalmente de capital británico– para obras de infraestructura y la instalación de los primeros frigoríficos (Rapoport, 2000). Generalmente, estas firmas aplicaban un modelo de gestión con directorios entrelazados, pues se privilegiaban los vínculos personales y familiares con la comunidad británica local (Lanciotti y Lluch, 2018).

Los gobiernos conservadores combinaron el liberalismo con una intervención estatal basada en la conducción científica (Zimmermann, 1995). Esta propuesta, enmarcada en la “paz y administración”, llevaría a la modernización económica y exigía la formación de cuadros con conocimientos científicos acordes con un Estado moderno, al igual que potencias como Inglaterra, Alemania, Francia o los EE. UU. Para ello, se crearon colegios secundarios preuniversitarios dependientes de la UBA (Colegio Nacional de Buenos Aires en 1863, Escuela Superior de Comercio Carlos Pellegrini en 1890). Si bien en 1911 el Poder Ejecutivo elevó los estudios económicos a jerarquía universitaria (Rodríguez Etchart y Rodríguez Etchart, 1915, p. III), hubo que esperar varios años hasta la creación de la carrera de Administración. En el propio Ejecutivo

existían ciertas reservas sobre la creación de una institución en la cual el Estado destinara presupuesto para la reproducción de la aristocracia en el mercado laboral. La resistencia pudo ser franqueada gracias a la meta de profesionalizar la burocracia estatal. Temas tales como “presupuestos, cálculo de la riqueza, procesamiento de datos censales y administración pública” (Rodríguez Etchart y Rodríguez Etchart, 1915, p. V) pasaron a formar parte de la currícula del Instituto Universitario en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA creado en 1913.<sup>6</sup> El verdadero propósito consistía en brindar soluciones al mercado y al Estado en torno a los problemas económicos desde la ciencia comercial positivista. Sin embargo, como afirman Plotkin y Neiburg (2003), pasarían algunas décadas para que los cuadros técnicos egresados de la Facultad lograran desplazar a abogados e ingenieros del manejo de estos asuntos. Además, la sucesión familiar para los puestos jerárquicos en las empresas volvía innecesario contar con estudios formales, lo que demoró la demanda de esos futuros profesionales por parte del mundo de los negocios.

El perfil profesional que se pretendía formar en el Instituto de Altos Estudios Comerciales de la UBA prefiguraba los dilemas que sufriría el rol de administrador/a desde su génesis. Por un lado, la necesidad de incluir asignaturas teóricas como economía política, finanzas, estadística, historia y geografía económica y por otro, una batería de materias prácticas “de aplicación inmediata” como el seminario denominado Banco modelo, para facilitar “la comprensión y el desenvolvimiento de la ciencia”. Así, se lograría una combinación entre una formación “principista” y “profesional y práctica” (Rodríguez Etchart y Rodríguez Etchart, 1915, pp. 107, 108, 111 y 114).

La Primera Guerra Mundial implicó la interrupción de la importación de bienes manufacturados e intermedios, lo que impulsó una tímida actividad industrial mayormente centrada en bienes de consumo no durables (Belini y Badoza, 2014). Las grandes empresas con capacidad ociosa ya instalada que disponían de herramientas gerenciales pudieron sacar más provecho de la coyuntura que los pequeños y medianos establecimientos. Sin embargo, el conflicto bélico incidió en la gestión de recursos. Según Lanciotti y Lluch (2018), en la década de 1920 creció la presencia de cuadros locales en las juntas directivas. Las autoras enfatizan la consolidación de comunidades empresariales extranjeras como la alemana, francesa y británica, con claro predominio de esta última. Su gravitación no puede analizarse al margen de una nutrida red de sociabilidad que estas comunidades fueron forjando a través de instituciones educativas, religiosas, recreativas, además de las estrictamente corporativas. Estos ámbitos permitieron asegurar la continuidad de cuadros gerenciales en términos generacionales, a la vez que facilitaron las vinculaciones con las élites locales.

---

<sup>6</sup> Cabe aclarar que la Facultad de Comercio de la UBA fue inaugurada en 1910, mientras que la Licenciatura en Ciencias Comerciales data de 1911 y la Licenciatura en Ciencias Económicas de 1912 (Rodríguez Etchart y Rodríguez Etchart, 1915). Estas carreras fueron las precursoras de la Licenciatura en Administración.



El impacto de la crisis de 1929 obligó a repensar los límites del esquema agroexportador. A su vez, la Segunda Guerra Mundial y la afirmación del liderazgo estadounidense en la geopolítica mundial acrecentaron su injerencia en la gestión empresarial y en los perfiles exigidos para tal fin. Veremos a continuación de qué modo esos condicionantes externos se conjugaron con los factores locales.

### **La incorporación de la Administración científica taylorista en la industria y los comienzos de la profesionalización de la gestión (1930-1958)**

El giro en la economía fue más reactivo que planificado. En Argentina, los efectos de la crisis coincidieron con el primer golpe de Estado, que posibilitó el retorno de grupos liberales al control estatal. Bajo estas circunstancias comenzó la industrialización por sustitución de importaciones, que fue acompañada por medidas novedosas de intervención como el control de cambios, la creación de juntas reguladoras y del Banco Central (Korol, 2002). Las inversiones en infraestructura a través del Ministerio de Obras Públicas otorgaron a los ingenieros un rol clave en la gestión estatal (Ballent y Gorelik, 2002). La racionalidad técnica venía a desplazar los vicios de la política tradicional y se esperaba que la eficiencia construyera legitimidad. Un espíritu similar penetró al sector privado, con una influencia creciente de la administración científica en la organización del trabajo. Sin embargo, los ingenieros aún no contaban con la plena confianza de los empresarios, quienes con frecuencia anteponían los saberes prácticos de capataces y trabajadores (Castro, 2021, p. 246). Tal situación puede haber incidido sobre los directivos de empresas extranjeras para que, a partir de los años 40, se volcaran a la creación de organizaciones por fuera del sistema educativo con el objetivo de mejorar la calidad en la gestión. Este fue, por ejemplo, el caso del Círculo Argentino de Estudios sobre Organización Industrial (CADESOI) (Cartier *et al.*, 1996). También emergieron versiones nacionales, como la Asociación Dirigentes de Empresa (ADE), impulsada por la Unión Industrial Argentina (UIA) en 1942. Iban a transcurrir varios años para que el interés en la profesionalización de la Administración proviniera del Estado; muestra de esta indiferencia es la presentación de más de diez proyectos para la reglamentación del ejercicio de los profesionales de Ciencias Económicas, que recién se concretó en 1945 (Lambrecht, 2022). Rechazo que además puede explicarse por el peso del ideario liberal en el imaginario de las profesiones, que supone un ejercicio libre y sin regulación por parte del Estado.

Las acciones para profundizar el proceso industrializador se volvieron más firmes a partir del golpe de Estado de 1943 liderado por el Grupo de Oficiales Unidos (GOU), luego consolidadas por los gobiernos peronistas entre 1946 y 1955. Los militares no tenían un programa de gobierno homogéneo, pero los unía la crítica a la corrupción y el clientelismo, que prometían reemplazar con racionalidad técnica y científica con pretensiones apolíticas (Berrotarán, 2003). A su vez, la crisis de 1929 y la Segunda Guerra Mundial habían reforzado la inclinación por la autosuficiencia, y en las Fuerzas Armadas primaba la preocupación

por lograr un desarrollo económico anclado en la industria pesada, sobre todo orientada a la defensa nacional (Campione, 2007). La llegada de Perón a la presidencia con mayoría parlamentaria allanó el camino para afianzar el rumbo industrial, especialmente a través del Primer Plan Quinquenal (Gerchunoff y Llach, 1998).

En la segunda posguerra, EE. UU. tenía la necesidad geopolítica de una pronta recuperación de Europa y Japón para contener la influencia soviética. Al mismo tiempo, su meta central era instalar economías de mercado permeables a la expansión de los grandes conglomerados norteamericanos (Cameron y Neal, 2014). De esta manera, desde 1945 hasta principios de los 70, EE. UU. devino un agente activo en la difusión del *management* como técnica de gestión de la firma privada (Fernández Rodríguez y Gantman, 2011, p. 169). Desde ya, las condiciones estructurales y políticas entre estas regiones y la Argentina eran bien diferentes. Evitar una importación mecánica de las perspectivas historiográficas de países centrales –que tienden a homogeneizar estos procesos a la luz del Plan Marshall– nos permitirá efectuar un estudio situado que incorpore el contexto global, sin desdibujar el mapa institucional y la dinámica política local (Wanderley *et al.*, 2021). En este sentido, las iniciativas para la formación managerial pueden vincularse en cierta forma con el rechazo cultural al peronismo por parte de clases medias y altas (Torre y Pastoriza, 2002). Este repudio podemos observarlo ya tras el Decreto-ley 5.103 de 1945 (luego ratificado por la Ley 12.921 en 1946), que fijó las reglas para el ejercicio profesional de los contadores públicos, actuarios y doctores en Ciencias Económicas. Según Lambrecht (2022), se trató de una demanda sostenida por el alumnado egresado para jerarquizar su labor, sin aval del empresariado local. De hecho, durante estos años proliferaron los institutos de formación por fuera del circuito oficial, en oposición a lo que se consideraba una intromisión por parte del gobierno peronista en la educación superior (Fiorucci, 2011). Los actores relacionados con el ámbito empresarial no fueron la excepción. Según Figueiredo (2005), estas acciones fueron también una respuesta al creciente peso que el peronismo otorgó a los sindicatos, lo que hacía necesario sofisticar las herramientas de gestión para contrarrestar ese empoderamiento. Se creó entonces en 1947 el Instituto Argentino de Dirigentes de Personal (IADP); y en 1952 surgió la Asociación Católica de Dirigentes de Empresa (ACDE), cuyos fundadores provenían de la Acción Católica Argentina y deseaban cristianizar al empresariado para alcanzar la armonía en el trabajo (Martín, 2016).

La economía peronista empezó a mostrar límites alrededor de 1949, lo cual derivó en una “vuelta al campo”, estímulo del ahorro y reducción del consumo (Gerchunoff y Llach, 1998). Paralelamente, la creciente conflictividad terminó en un nuevo golpe de Estado en 1955. La tercera posición que el peronismo había sostenido en su política exterior concluyó con la Revolución Libertadora que, al igual que otras dictaduras de la región, permitió una mayor gravitación del Estado norteamericano en el país (Marichal, 2010). A pesar de las pretensiones por “desperonizar” la política y la economía, las disyuntivas sobre el modelo social y económico permanecieron en las décadas siguientes.

## Un mojón hacia la profesionalización de la Administración: la creación de la Licenciatura en la UBA (de 1958 a los años setenta)

Fronzizi (UCR Intransigente) había ascendido dentro de su partido de la mano de la reivindicación del nacionalismo económico; en este aspecto no difería demasiado de las premisas peronistas. Influenciado por las teorías de la modernización y el desarrollismo, consideraba que la evolución tecnológica y de la industria de base eran prerequisites para el progreso. La nacionalización de recursos –particularmente el petróleo– estaba en la base de su propuesta (Altamirano, 2002). Sin embargo, una vez en el poder, la apertura al capital extranjero impuso un giro: el desarrollismo ya no era una cuestión de medios, sino de fines; impronta que también se plasmó en la actualización de los trayectos formativos de la Administración. De esta manera, se inauguró la segunda etapa de industrialización por sustitución de importaciones, atravesada por la inversión extranjera directa. La Ley de promoción industrial de 1959 ofreció beneficios fiscales a las multinacionales, bajo la condición de un paulatino reemplazo de la provisión de bienes intermedios por parte de firmas nacionales. Esto obligaba a las firmas extranjeras a involucrarse en las regulaciones del mercado local (Szlechter, 2014). Por otro lado, el creciente costo de la expatriación de managers implicó una oportunidad de abaratar costos contratando personal local. Esta situación generó la emergencia de grupos de presión para crear un “semillero” para la provisión de cuadros capaces de conducir este proceso de modernización. A su vez, la contratación de empleados/as locales generaba un contrapeso a la deslegitimación que tenían las compañías extranjeras en nuestro país, especialmente las norteamericanas.

En consonancia con estos requerimientos fue creada en 1958 la Licenciatura en Administración de Empresas en la UBA, en un contexto de fuerte vinculación entre el capital y la Facultad de Ciencias Económicas de esa universidad. Muchos de los profesores que integraron el cuerpo docente trabajaban como “consultores o gerentes en organizaciones públicas o privadas”, entre ellos figuras tales como “Vicente Perel, Pedro Pavesi, Federico Frischknecht”, lo que da cuenta del carácter dual que configurará la educación superior local en negocios<sup>7</sup> (Suárez *et al.*, 1999), así como de las dificultades de origen en los intentos de profesionalización con la preeminencia de la perspectiva profesionalista en desmedro de la propedéutica. Gerardo, profesor titular consulto e investigador en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA y actualmente miembro del Doctorado en Ciencias de la Administración de la Universidad de La Plata, reconoce que el modelo de enseñanza era una réplica del de EE. UU.: “la Price [PriceWaterhouseCoopers], que era la que tenía más presencia en ese momento (...), conocían lo que pasaba en Estados Unidos en cuanto a la

---

<sup>7</sup> Este carácter dual remite a la ambigüedad que históricamente caracterizó a la formación en Administración. Por un lado, en tanto proveedor de cuadros a grandes empresas y por otro, el intento de establecer una instancia de formación para la comprensión de las problemáticas de gestión en las empresas.

enseñanza de la Administración (...) Propusieron la creación de la carrera de Administración” (Entrevista virtual, 28/03/2023). Así, la carrera careció de una mirada propia de las necesidades del sector productivo nacional. De hecho, el primer plan de estudios se inspiró en “experiencias existentes en países tales como Alemania, Brasil, Bélgica, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Italia, México y Uruguay” (FCE, 1965, p. 27). En rigor, el denominado Plan E del año 1959<sup>8</sup> estuvo orientado a formar graduados/as para atender las “necesidades internas de los entes públicos y privados reservando a los Contadores Públicos el ejercicio profesional independiente que ya había sido definido” (Gelli y Dell’Elce, 2010, pp. 16-17). Esta diferenciación entre la formación orientada al ejercicio profesional en relación de dependencia, propio de los/las administradores/as, y aquella orientada al trabajo independiente, restringidos a los/as contadores, devino un componente central en el carácter “inacabado” de la profesionalización de la Administración en Argentina, tensión que retomaremos más adelante.

Esta impronta se enmarcó en una estrategia regional: Carlotto (2021) explica que, a partir de los años 50, América Latina fue un terreno experimental para la aplicación de la visión gerencial en los saberes relacionados con el Estado, para luego consolidarse en los ámbitos universitarios y alcanzar así una mayor eficiencia en la gestión privada. De este modo, tras la creación de la Licenciatura en Administración surgió la necesidad de formar docentes en los cánones de la *business education* norteamericana para lograr dos objetivos. Por un lado, incorporar lo que se consideraba como educación de calidad del modelo de la universidad de EE. UU., orientada a la investigación, y por otro, proveer de cuadros de conducción a las firmas –en su mayoría norteamericanas– que se radicaban gracias a la ya mencionada Ley de promoción industrial. Es así que se suscribieron convenios con la Fundación Rockefeller y la agencia gubernamental norteamericana de ayuda al desarrollo USAID para becar a profesores/as que realizaran maestrías en universidades como Columbia (en los años 1963 y 1964) o Stanford (FCE, 1965, p. 51). En el caso de Stanford, la universidad creó en 1961 el *International Center for the Advancement of Management Education*, un programa de educación en negocios orientado a formar profesores/as de escuelas de Administración de distintos países; en 1962 participó el primer contingente de docentes de Administración de la UBA (FCE, 1965, p. 157). Este centro fue creado gracias a una donación de la Fundación Ford. Como observan Amdam y Dávila (2021) para otros casos latinoamericanos, fueron frecuentes las acciones conjuntas entre universidades locales y estadounidenses. Y muchas veces detrás de las unidades académicas se encontraba el

---

8 En 1959 Frondizi creó la Comisión Nacional de Administración del Fondo de Apoyo al Desarrollo Económico (CAFADÉ), encargada de administrar fondos provenientes del gobierno norteamericano. Estos surgían de los excedentes agrícolas de EEUU y tenían destinos de naturaleza geopolítica, es decir, para promover sus intereses en el exterior. Uno de ellos estaba centrado en las universidades, especialmente en el otorgamiento de becas bajo el pretexto de reducir “el déficit de técnicos y administradores para solucionar los problemas económicos y de producción” (FCE, 1973: 6 y 7).

capital extranjero, como fue el caso de Ford. Desde fines de los años 50, su fundación fue pionera en generar instancias de cooperación, tanto con universidades como con centros de investigación privados (Calandra, 2019). Esta modalidad fue seguida por otras grandes firmas, que encontraron provechoso ligar la formación de los/las administradores/as con sus objetivos. De esta manera, se fueron consolidando los acuerdos para pasantías, disertaciones de ejecutivos en espacios académicos y colaboración de cuadros técnicos en investigación fundamental y aplicada. Algunas de las empresas involucradas fueron Molinos Río de la Plata, Olivetti, Bonafide, Atanor, Philips, entre otras (FCE, 1965). Estas vinculaciones se institucionalizaron en 1961 con la fundación del Consejo Empresario, compuesto por representantes de empresas (FCE, 1965).

La carrera también aprovechó la transferencia del *know how* en sistemas de gestión a través de acuerdos con el *Bureau of the Census* del Departamento de Comercio en Washington, el Departamento de Estadísticas y el *National Bureau of Economic Research* del Estado norteamericano. Según Gerardo, “esa fue un poco la masa crítica de la carrera de Administración en la Facultad de Ciencias Económicas que después se replicó en otros lugares” (Entrevista virtual, 28/03/2023), lo que dio lugar a la “primera ola de americanización de los estudios de la Administración” en nuestro país (Fernández Rodríguez y Gantman, 2011, p. 165). Este apego a los modelos foráneos delineaba un determinado perfil profesional. Un profesor en la carrera de Administración de la UBA en la época de uno de los pioneros del campo, el Profesor Francisco Suárez, expresa que la formación se basaba en

la idea de desarrollo o procesos de modernización cultural que no tienen una base material (...). Se compra el paquete llave en mano de problemas estudiados en otro lugar (...) Y tardíamente se empieza a generar conocimiento sobre los problemas reales, en este caso de la Economía o de la Administración. (profesor en la carrera de Administración de la UBA, entrevista virtual, 22/03/2023)

Este proceso se encuadró en una actualización más amplia del sistema universitario, cuyo lanzamiento estuvo afectado por los esfuerzos por “desperonizar” la sociedad argentina (Neiburg, 1999). La asociación entre peronismo y autoritarismo tiñó discursivamente las innovaciones académicas en términos de autonomía y libertad, aunque hayamos destacado la intrusión de otros actores. Sin embargo, cabe destacar que la incidencia externa no se tradujo en una incorporación automática, sino que estuvo mediada por instancias de negociación y resistencia, al igual que en otros países de la región (Amdam y Dávila, 2021). En este sentido, el movimiento estudiantil tuvo una posición activa y logró aplacar estas acciones concebidas como actos imperialistas (Califa, 2011).

Esta renovación académica convivió con el debate “laica-libre” en torno a la creación de universidades privadas, que terminó por favorecer esta iniciativa. Las nuevas universidades crearon sus carreras vinculadas a la Administración pero sin lazos con instituciones

extranjeras. Esta extensión de la profesionalización de la gestión, más allá de la institucionalización de saberes, puede leerse a la luz del creciente protagonismo de los ejecutivos como responsables de conducir a la sociedad hacia la modernización. Por eso afirma Amdam (2020) que los espacios educativos son relevantes en cuanto ámbitos de socialización. Estos pilares culturales inciden en la delimitación del perfil profesional, otorgando homogeneidad indentitaria “hacia adentro” pero también “hacia afuera”, pues permiten demarcar los problemas específicos que cada profesión va a resolver. En este sentido, también son relevantes los espacios de agremiación. Por eso, una vez consolidada la Licenciatura en Administración en la UBA, surgió la necesidad de los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de las distintas jurisdicciones de congregar a los/las egresados de esa carrera. La meta era lograr una cierta “autoridad jurisdiccional” o “frontera cognitiva” (Khurana, 2007), que lograra monopolizar un saber al tiempo que fijara las pautas del buen ejercicio profesional; que estableciera los parámetros de la función de policía para sancionar las conductas reñidas con la ética profesional. No obstante, apareció un obstáculo difícil de sortear, según expresa Gerardo:

A partir de la carrera fue que también hubo que reconocerla, desde el punto de vista de la agremiación, como una profesión más (...). Desde el punto de vista de la matrícula, evolucionó muy poco, porque como el administrador no firmaba un balance ni ningún tipo de dictamen... Entonces, ¿para qué necesitaban inscribirse en un consejo profesional? (profesor titular consulto e investigador en la FCE-UBA, miembro del Doctorado en Ciencias de la Administración de la UNLP, entrevista virtual, 28/03/2023)

Además de este desincentivo, aparecía otra barrera dado que por lo general el/la administrador/a ejercía su función como asalariado/a dentro de una organización. Por lo tanto, sus atribuciones estaban determinadas por su empleador/a, lo que le restaba autonomía para la toma de decisiones. Como explica Manuel, miembro del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el control sobre el ejercicio de este/a profesional queda bajo la parte empleadora, lo que hace innecesario contar con una certificación de idoneidad externa (entrevista virtual, 10/04/2023). Por consiguiente, un eventual mal desempeño es sancionado por la firma para la cual trabaja más que por un tribunal ético del consejo profesional, que a su vez puede estar compuesto por colegas que se desempeñan en la competencia.

Las tensiones internas llevaron al derrocamiento de Frondizi, que fue sustituido por un breve gobierno provisional hasta que en 1963 Illia (UCR del Pueblo) ganó las elecciones presidenciales con escasos votos (Romero, 2008). La debilidad de origen y un clima social agitado derivaron en un nuevo gobierno de facto. Así, la Revolución Argentina arribó con la promesa de aportar las soluciones que la política no había logrado brindar. Se intentó

despolitizar el tratamiento de las cuestiones sociales para someterlas a criterios neutrales de racionalidad técnica. Se planteó un nuevo Estado burocrático-autoritario con perfil tecnocrático para modernizar la economía y alcanzar una estructura industrial integrada. Esto se viabilizó gracias a la intensificación de la transnacionalización de la economía. Las consecuencias fueron la concentración económica y el abandono de las economías regionales –en su mayoría ligadas a productos agropecuarios y su procesamiento (Romero, 2008). En este contexto, se produjo una nueva reforma en el plan de estudios de la carrera de Administración de la UBA, el Plan F, que procuraba “ceñirse a las normativas de los manuales internacionales de las empresas multinacionales” (FCE, 1973, p. 9). La intervención a las universidades produjo una “despolitización (...) [que] se ve reflejada en la desconexión de la currícula respecto de la realidad social” (p. 9). De acuerdo con las críticas vertidas en un libro de elaboración colectiva aparecido en 1973, cuya intención era desarticular estas modificaciones, el problema de raíz era la eliminación del contexto de las asignaturas de la carrera, con la supresión de materias como “Geografía Económica Universal y Argentina, Sociología Industrial, Instituciones de Derecho Público” (FCE, 1973, p. 10). El nuevo plan se plegaba así a las innovaciones que se asentaban en las *business schools* de los países centrales: si hasta fines de los 70 el paradigma imperante había sido el taylorista, ahora se reflejaba la creciente influencia del modelo positivista de la ciencia con la incorporación de la teoría de la organización del economista Herbert Simon, tributaria de la teoría de sistemas cuyo origen estaba en la biología (Fernández Rodríguez y Gantman, 2011, p. 165). Se procuraba así fijar un modelo de enseñanza del fenómeno de la gestión bajo el paradigma de las ciencias exactas. La inclusión de materias ligadas a las matemáticas produjo, por un lado, una barrera simbólica para el ingreso de estudiantes a la carrera y, por otro, un fuerte desgranamiento en los primeros años debido a lo oneroso de los cursos preparatorios y al hecho de que a aquellos/as estudiantes que trabajaban no tenían tiempo para realizarlos. Esto trajo una fuerte elitización de la carrera, cuyos alumnos/as pasaron a provenir de los secundarios más prestigiosos de la ciudad (FCE, 1973, pp. 12-13). Asimismo, se incorporaron al nuevo plan contenidos que intentaban desplegar formas de implicación subjetiva dentro de la firma, como Relaciones Humanas, y fuera de esta, como el caso de Marketing. Según el libro de elaboración colectiva mencionado, estas materias “se presentan entonces ‘inocentemente’ como algo existente, que hay que estudiar, sin entrar a discutir su racionalidad en función de los intereses del conjunto del pueblo, y no de la tasa de utilidad de la empresa” (FCE, 1973, p. 15). El objetivo era “formar nativos que tuvieran la dependencia internalizada, asumida como su proyecto vital personal” (FCE, 1973, p. 16). Por último, el Plan F incluyó una novedad de corta vida, en donde la Licenciatura en Administración constituía un paso previo a la carrera de Contador Público (Gelli y Dell’Elce, 2010, pp. 16-17), lo que demostró una vez más la necesidad que tenía el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de matricular a quienes se hubieren graduado de la Licenciatura en Administración. Dado que los/las contadores debían matricularse para

ejercer su profesión, la doble titulación se erigía en una oportunidad para acrecentar la agremiación de los/las administradores/as.

La modernización excluyente de estos años suscitó la resistencia de la clase obrera organizada, de sectores estudiantiles, docentes universitarios e intelectuales, entre otros. El Cordobazo en 1969 fue un punto álgido del descontento y la tensión social; en la Argentina resonaban los ecos de los agitados años 60, signados por el rechazo a los modelos imperantes y el anhelo de una sociedad más igualitaria. Estas disputas iban a agudizarse en los años venideros.

### **La difusión del *management* neoliberal norteamericano (de los setenta al 2001)**

Los problemas para la profesionalización “completa” de la administración se vieron reflejados en las reformas de los planes de estudios. Entre 1971 y 1976 se sucedieron una serie de modificaciones en la currícula –incluido el ya mencionado Plan F–, que respondieron también a las convulsiones políticas de este lustro (Gelli y Dell’Elce, 2010, pp. 16-17).

En 1973 el peronismo retornó a la presidencia luego de una larga proscripción. Apenas dos días antes de la asunción de Cámpora, se fijaron a través del Decreto-ley 20.488<sup>9</sup> las reglamentaciones para el desempeño de la profesión de Ciencias Económicas –incluida la Administración–. La norma estableció las pautas del ejercicio profesional, las funciones del/la administrador/a en la empresa, sus incumbencias en materia judicial en caso de quiebra o liquidación de sociedades o en cuestiones ligadas al peritaje, y los mecanismos de regulación del “accionar de los consejos profesionales en ciencias económicas en cuanto a su poder de policía, de otorgamiento de matrículas (...) y certificar las firmas de los/las matriculados”. Su reglamentación quedó a cargo de los consejos profesionales provinciales (Canales, 2013, pp. 10-12), lo que más adelante generaría problemas en las sucesivas normativas sancionadas para precisar incumbencias superpuestas con las de otras carreras de las Ciencias Económicas. Fueron creándose carreras ligadas a las diferentes funciones de la Administración, lo que implicó un solapamiento con la labor profesional del/la administrador/a cuyas pautas no estaban reguladas ni podían matricularse en los consejos profesionales, lo que derivó en que la obligatoriedad de la matrícula quedara “diluida” (Canales, 2013, p. 11). A veces esto se debía a la usurpación de incumbencias por parte de otras profesiones. Según Canales (2013, p. 2), las incumbencias de la administración son compartidas por profesiones como la de economista o contador público, lo que vuelve “inocua la separación entre profesiones”. Además, destaca que la ley otorgaba autoridad regulatoria a los consejos profesionales jurisdiccionales, pero estos no tenían recursos ni fuerza suficiente para ejercer el rol de policía. Con lo cual la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (F.A.C.P.C.E.) encontró dificultades para consensuar entre las

---

9 Para más información, ver: <https://archivo.consejo.org.ar/elconsejo/documentos/ley20488.htm#Art.%20140>



diferentes jurisdicciones las incumbencias de las profesiones nucleadas en su federación (Canales, 2013, p. 2). En consecuencia, los consejos se centraron en la promulgación de resoluciones técnicas para precisar lo más posible la práctica profesional (como la resolución técnica de 2018 que veremos más adelante), pero carecieron de capacidad para una rigurosa aplicación (Canales, 2013, p. 11).

A partir del tercer gobierno peronista comenzó un periodo de ebullición en la Facultad de Ciencias Económicas, con implicancias no solo en los planes de estudio, sino también en el cuestionamiento del papel social de sus egresados/as. Esto se vio materializado en el reemplazo de cursos ligados a los intereses empresariales (especialmente de las firmas multinacionales) por asignaturas tales como Historia nacional y popular.<sup>10</sup> Ese mismo año apareció el libro de elaboración colectiva ya referido, que manifestaba la necesidad de modificar profundamente el plan de la Licenciatura en Administración, así como el perfil profesional. El título del libro exponía una problemática que estaba presente desde la creación de la carrera: “Para qué y para quién estudiamos”. La publicación analizaba la función histórica de la carrera, basada en la “colonización pedagógica”, y la urgencia de generar cambios concomitantes con el nuevo gobierno. Los principales interrogantes se resumen en la primera página:

¿Qué sentido tiene para los que estudian en la Facultad en un campo específico: la administración? ¿Qué contenido debe tener la carrera para poder ser útil al país y dar posibilidad de realización a quienes están en ella? ¿Qué función histórica cumplió la carrera en el país, y qué función puede cumplir? ¿Cómo se vincula con el proceso histórico reciente del país? (FCE, 1973, p. 1)

Las principales críticas apuntaban, por un lado, a la transnacionalización de la economía argentina con la consecuente necesidad de contratación de managers locales por cuestiones de costos e imagen; y por otro, a los planes de cooperación técnica con el gobierno de EE. UU. destinados a controlar la formación –principalmente en las facultades de ciencias económicas–, funcionales a los intereses de las firmas de dicho país. Según el escrito, el carácter “nacional” de estos cuadros estaba en duda, dado que el perfil de las y los candidatas estaba en función de los intereses de esas empresas (FCE, 1973, pp. 3-4). Por ese motivo, urgía formar directivos compenetrados con la emancipación nacional.

Llama la atención que en este opúsculo no se detalle la autoría, pero según Andrés “fue algo que escribió el nuevo decanato de la etapa democrática en el año 73, o lo encargó por

---

<sup>10</sup> Según Gerardo, con la asunción de Cámpora “en el 73 (...) había cátedra de Auditoría, que es una materia técnica (...), donde se leía el Libro Rojo de Mao. Es más, yo había terminado mi carrera de grado, quise hacer el doctorado y el rector en ese momento lo suprimió porque decía que era una cuestión elitista”.

algunos docentes que venían de la Administración y estaban subidos más a ese tren de la cátedra sobre las concepciones nacionales” (profesor en la carrera de Administración de la UBA, entrevista virtual, 22/03/2023). Andrés sintetiza los argumentos de la publicación: “Es una carrera importada, y con la importación de la carrera nos importan los problemas. (...) Y la carrera replica la estructura de una gran empresa (...); es pasar por los departamentos de una gran empresa. (...) Entonces, ¿cuáles son los problemas de administración que hay en Argentina verdaderamente?”. Y agrega que, al caer la dictadura de Lanusse, se incorporaron nuevos contenidos: el seminario sobre Administración del personal fue sustituido por Historia del movimiento obrero y relaciones laborales; se incluyó una materia sobre Empresas públicas; en lugar de Sociología industrial, vinculada al trabajo en la planta industrial, se agregó Sociología de las organizaciones. Por otra parte, se desplazaron de sus cargos docentes a los llamados *columbian boys* (FCE, 1973, p. 25).

Esta tendencia se desmoronó rápidamente en un contexto que estaba cambiando: en 1975 el plan de estudios volvió a su perfil anterior, si bien con algunas modificaciones<sup>11</sup> (Fernández Rodríguez y Gantman, 2011, p. 165). Los debates internos del peronismo se agravaron con la muerte de Perón en 1974. El impacto de la crisis internacional de 1973 empeoró la situación y emergieron intentos de poner fin a un modelo redistributivo a través de métodos represivos. A su vez, los grupos armados reforzaron su accionar y la respuesta estatal fue la violencia para erradicar al enemigo interno: la subversión. El corolario fue otra interrupción de la vida democrática en 1976, que inauguró la implementación de políticas neoliberales a través del terrorismo de Estado. Comenzó así en Argentina un ciclo de cambios estructurales basados en el endeudamiento externo, la valorización financiera, la apertura a las importaciones y la desindustrialización (Rapoport, 2000).

Los años 80 marcaron el retorno al juego democrático. El presidente Alfonsín (UCR) asumió en una posición de debilidad y con una abultada deuda externa (Brenta, 2021). No obstante, la “primavera alfonsinista” estimuló intervenciones novedosas en los planos cultural, educativo e intelectual, amparadas en la recuperación de las libertades civiles. En tal escenario, la carrera de Administración dio lugar “a perspectivas heterodoxas de la administración por parte de autores tales como Kliksberg, Suárez, Martínez Nogueira y Oszlak”, tributarios de la teoría de la dependencia (Fernández Rodríguez y Gantman, 2011, p. 169, la traducción es nuestra). Estos profesores ofrecieron una visión diferente de la del *management* ortodoxo norteamericano.

Tras un corto ensayo de estrategias económicas heterodoxas, el gobierno radical retomó recetas de corte liberal, que ganaban protagonismo a nivel global. Los resultados dieron

---

<sup>11</sup> Un dato curioso aportado por Andrés: la cuestión de lo público no desapareció del plan de estudios, pero en lugar de Empresas públicas se creó un seminario sobre Administración pública, lo que permitía incorporar técnicas de gestión del ámbito privado a la función pública.

lugar a lo que luego se denominó la “década perdida”: disminución del gasto público, desregulación, caída de la actividad económica, aumento del desempleo, pobreza y desigualdad, a la vez que se afianzó la dependencia del financiamiento externo (Rapoport, 2000). La pérdida de legitimidad, que se aceleró con un proceso hiperinflacionario, condujo a una crisis social y la anticipación de las elecciones que colocaron a Menem en el Poder Ejecutivo Nacional. En su gestión, la Argentina se encolumnó con los intereses estadounidenses y los principios del Consenso de Washington, contrariando un discurso preelectoral que había enfatizado la necesidad de una “revolución productiva”. En afinidad con la Nueva Gestión Pública, se efectuó una reestructuración del Estado que redujo el aparato administrativo, se descentralizaron funciones y recursos y se privatizaron servicios públicos. Nuevamente, se fomentó el discurso tecnocrático, que legitimó el ingreso de cuadros empresariales a la arena política. En el plano económico, se ahondó en la reprimarización, la desindustrialización, la apertura comercial y la valorización financiera. Se acrecentó la extranjerización de la economía y la fuga de capitales, al ritmo de la elevación de la deuda externa (Svampa, 2005). Lo antedicho fue sustentado por una propuesta cultural aferrada al individualismo, la meritocracia, el desprecio por lo público y lo nacional, la veneración de lo privado y lo extranjero y el consumo como símbolo de bienestar y sentido de pertenencia. No es casual que en estos años la influencia norteamericana volviera a gravitar en la formación administrativa (Fernández Rodríguez y Gantman, 2011, p. 169). En esta nueva ola aparecieron los MBA, al tiempo que se dio una explosión de literatura managerial de divulgación en detrimento de la producción académica de conocimiento (Fernández Rodríguez y Gantman, 2011, p. 167).

En los primeros años del menemismo el acceso a productos importados vía endeudamiento opacó los efectos económicos negativos del modelo, que pudo sostenerse gracias al crédito externo. La crisis de 2001 marcó el cierre de este ciclo y su salida sostenida se inició a partir de 2003.

### **La persistencia de las tensiones en la profesionalización de la Administración durante los últimos veinte años**

Los últimos veinte años dan cuenta de la persistencia de las tensiones en los intentos de profesionalización de la Administración. En 2003 se inauguró una nueva etapa en la Argentina, signada por una fuerte recuperación económica con la consecuente disminución del desempleo. En este marco, los consejos profesionales regionales cobraron nuevos bríos y emergió en su seno la intención de matricular a los/as administradores/as. A modo de ejemplo, en 2010, en la provincia de Mendoza, la Asociación de Licenciados en Administración de Mendoza (ALAM) presentó en la Legislatura local un proyecto que luego fue sancionado como Ley de Ejercicio Profesional del Licenciado en Administración y su Código de Ética (Canales, 2013). Se trató de crear un consejo profesional conformado por licenciados/as en Administración: “todas aquellas disciplinas que tienen una visión integral de las empresas y las (...) que hoy dependen (en forma parcial, ya que, salvo la Lic.

en Administración las restantes no están reguladas) del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza” (Canales, 2013, pp. 25-26). La medida generó un fuerte conflicto con los/as contadores agremiados en el consejo provincial existente (donde eran mayoría) porque este sufriría una merma en sus afiliados que se pasarían a la nueva institución. Al sentimiento de inferioridad que sufrían históricamente los/as administradores/as en los consejos profesionales –monopolizados por contadores/as– se sumaba la necesidad de crear un ámbito acorde con el discurso y las prácticas del *management* neoliberal para desterrar toda alusión a las formas fordistas de gestión. Algunas de las reivindicaciones vertidas por los/as administradores/as mendocinos/as se reflejan en el texto de Canales (2013, pp. 27-28): “falta de dignificación y divulgación de la Ciencia de la Administración”, “las personas de la organización no son ‘gestionadas’ sino ‘lideradas’”, “el rol y función del Licenciado en Administración debe ser el de un agente de cambio social”. En este sentido, Manuel, miembro del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, adhiere a la idea de que el imaginario sobre el/la administrador/a está asociado a habilidades blandas como la innovación o la proactividad, mientras que el del/la contador/a se vincula con los formularios, el papeleo y las tareas rutinarias. No obstante, señala que estas representaciones sociales no se traducen en ventajas concretas en el mercado laboral para los/as primeros, dado que la firma de los/as contadores sigue siendo un requerimiento para las empresas (entrevista virtual, 10/04/2023).

Más allá del caso mendocino, los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de todas las jurisdicciones sintieron la necesidad de aumentar la matriculación de los/as administradores/as. Así, el Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN) de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas promulgó la Resolución Técnica N° 49, que estableció los requisitos para la elaboración de un Plan de Negocios.<sup>12</sup> En su artículo 2 se estableció que el plan debía ser rubricado por un/a licenciado en Administración matriculado en el Consejo de su jurisdicción. Para la rúbrica, “el Licenciado en Administración debe tener independencia con relación al ente al que se refiere la información objeto del encargo”. El profesor Gerardo, quien participó en el Consejo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, resume aquellos debates:

La preocupación es porque no [se] inscribían los administradores. La conclusión práctica es porque no tenían nada que firmar (...). Entonces se planteó esto en la Federación y se organizó una comisión de Administración. Y entonces dicen “hagamos algo que pueda certificar el licenciado en Administración” y el plan de negocios es algo que piden los bancos a las empresas (...). Hubo mucha polémica (...) porque ¿cómo les va a sacar una firma a los contadores? Pero después

12 La resolución completa está disponible: [https://consejo.org.ar/storage/attachments/CT\\_delaVega\\_0719.pdf-SP8LCcBGZp.pdf](https://consejo.org.ar/storage/attachments/CT_delaVega_0719.pdf-SP8LCcBGZp.pdf)

se aprobó justamente porque la finalidad original era esta. (profesor titular consulto e investigador en la FCE-UBA, miembro del Doctorado en Ciencias de la Administración de la UNLP, entrevista virtual, 28/03/2023)

Una cuestión no saldada en relación con el ejercicio profesional de la Administración y que pretendía estar contemplada en el artículo 2 radica en la autonomía para la elaboración del plan de negocios. Sin embargo, la inserción del/la administrador/a es principalmente –y casi exclusivamente– en relación de dependencia, a diferencia del/la contador/a, que puede establecer un estudio contable con numerosos clientes. Esta relación intrínseca al rol de administrador/a desincentiva la matriculación debido a que para trabajar de administrador/a en tanto asalariado/a, no es necesario rubricar firma alguna ante el Consejo Profesional. A su vez, como expresa Manuel, esta situación permite plantear el interrogante acerca de la posibilidad –o no– de crear normas estandarizadas para el ejercicio de la disciplina y el peso que podrían tener en su profesionalización, contemplando que el perfil actual pondera la creatividad y la disposición al cambio permanente por sobre las actividades repetitivas (entrevista virtual, 10/04/2023).

A lo largo de los últimos años, el rol profesional del/la administrador/a continuó siendo puesto en cuestión. La profesionalización –al estilo clásico– siguió sin “completarse”. Las últimas tensiones descritas no contribuyeron a aumentar la cantidad de matriculados/as en los Consejos Profesionales jurisdiccionales, lo que no es otra cosa que una nueva muestra de las dificultades de lograr un acuerdo en torno a los alcances del ejercicio profesional del *management* y de la incidencia –poco reconocida en la literatura sobre sociología de las profesiones– de los procesos políticos en el desarrollo de las profesiones en el seno del capitalismo.

### Conclusiones

El recorrido realizado nos permite identificar el modo en que los dilemas propios del campo de la Administración se plasmaron en la Argentina, tanto en su formación como en su ejercicio profesional. Encontramos en su “pecado original” un factor que cobra peso -aunque no exclusivamente- a la hora de reflexionar sobre las derivas en el proceso de profesionalización. Nos referimos al carácter propedéutico que predominó históricamente en los trayectos formativos, dando lugar a la superposición de competencias con otras profesiones. Estas condiciones restan competitividad a los/as administradores/as en el mercado laboral debido a la falta de especificidad y distinción. Al mismo tiempo, conducen a reflexionar sobre cuáles son las claves para comprender el camino de construcción de managers. ¿Debemos reparar en la profesión o en la posición de clase? (Battistini y Szlechter, 2017). Pareciera que el hecho de “hacer carrera” en la Administración se encuentra más atado al capital social y simbólico, a las relaciones personales y la herencia, que a las herramientas adquiridas en la academia (Khurana, 2007, p. 178); lo que lleva a cuestionar el rol de la universidad como vía para la movilidad social ascendente.

El análisis de los acontecimientos locales muestra en qué medida los factores externos condicionaron el camino de la profesionalización de la gestión, contemplando la posición periférica de la Argentina en términos geopolíticos y económicos. No obstante, hemos destacado que al calor de las coyunturas nacionales específicas es posible identificar rasgos que se vuelven necesarios para una reconstrucción crítica y situada de las problemáticas examinadas. Rescatamos este abordaje para abonar a las producciones que cuestionan la idea de una americanización homogénea y global de los estudios de la Administración. En este sentido, describimos el modo en que los diversos contextos fueron marcando el desarrollo de la Administración a partir de múltiples condicionantes: la relación de fuerzas entre actores internos y externos, la matriz productiva, la relación entre estructura social y ocupaciones, la institucionalidad política, las corrientes de pensamiento hegemónicas, las culturas políticas, entre otras.

De esta manera, elaboramos una periodización para caracterizar diferentes etapas y destacar puntos de inflexión. Señalamos una sostenida preeminencia del mercado en el establecimiento de criterios, acompañada por una tardía acción estatal orientada a regular e institucionalizar las actividades de gestión. Cuando esta surgió de manera firme a fines de los años 50, estuvo apegada a las necesidades del capital extranjero. Esta tendencia fue desafiada en los 70, pero su desarrollo quedó trunco. Luego, predominó la legitimación del discurso managerial al calor del “nuevo espíritu del capitalismo”. Si bien en el período 2003-2015 se observan intentos por contrarrestar algunos aspectos del orden neoliberal, advertimos alteraciones salariales y simbólicas que generaron una pérdida de estatus para los/as managers, pero no alcanzaron a cristalizar en cambios estructurales en su formación y función social. Bajo la gestión de Juntos por el Cambio tuvo lugar una recomposición del prestigio de los CEO. El escenario pospandemia plantea nuevos interrogantes.

Afirmamos entonces la importancia de explorar las circunstancias que marcaron el sinuoso trayecto de la profesionalización de la Administración en Argentina. Adoptar esta perspectiva evita colocar los casos periféricos como “incompletos” o “inconclusos” respecto de tipos ideales, para dar cuenta de sus condiciones y enriquecer así la historia de las profesiones desde una dimensión empírica. Apostamos a que el presente trabajo constituya un punto de partida para profundizar las reflexiones sobre la formación e intervención profesional de los/as administradores/as a la luz de las disputas en torno su rol social: ¿deben colocarse al servicio del capital u orientar sus acciones para satisfacer necesidades sociales? Entre los límites y potencialidades presentes podrán emerger propuestas de cara al futuro.

## Referencias bibliográficas

- Abbott, Andrew (1988). *The System of Professions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Altamirano, Carlos (2002). Ideologías políticas y debate cívico. En J. C. Torre (dir.), *Nueva historia argentina. Los años peronistas (1943-1955)* (pp. 207-256). Buenos Aires: Sudamericana.
- Amdam, Rolv Petter (2020). Creating the new executive: Postwar executive education and socialization into the managerial elite. *Management & Organizational History*, 15(2), 106–122.
- Amdam, Rolv Petter, y Carlos Dávila (2021). Making Managers in Latin America: The Emergence of Executive Education in Central America, Peru, and Colombia. *Enterprise & Society*, 1-33.
- Ballent, Anahí, y Adrián Gorelik (2002). País urbano o país rural: la modernización territorial y su crisis. En A. Cattaruzza (dir.), *Nueva historia argentina. Crisis económica, avance del Estado e incertidumbre política (1930-1943)* (pp. 143-200). Buenos Aires: Sudamericana.
- Battistini, Osvaldo, y Diego Szlechter (2017). Cuando la carrera no rinde. Las consecuencias de la convergencia salarial de trabajadores white y blue collar en grandes empresas en Argentina. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 62(230), 243-272.
- Berrotarán, Patricia (2003). *Del plan a la planificación. El Estado durante la época peronista*. Buenos Aires: Imago Mundi
- Belini, Caludio, y Silvia Badoza (2014). El impacto de la Primera Guerra Mundial en la economía argentina. *Ciencia Hoy*, 24, 21-26.
- Brenta, Noemí (2021). *Historia de la deuda externa*. Buenos Aires: Capital intelectual.
- Calandra, Benedetta (2019). Cultural philanthropy and political exile. The Ford Foundation between Argentina and The United States (1959-1979). *Tempo*, 25, 453-469.
- Califa, Juan Sebastián (2011). El movimiento estudiantil reformista contra el Plan CAFA-DE. Cientificismo, imperialismo, reestructuración universitaria y lucha política (1959-1960). *Redes*, 17(32), 161-184.
- Cameron, Ronda, y Larry Neal (2014). *Historia económica mundial. Desde el Paleolítico hasta el presente*. Madrid: Alianza.
- Campione, Daniel (2007). *Orígenes estatales del peronismo*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Canales, Gerardo (2013, 27 y 28 de junio). Incumbencias profesionales de los graduados en Ciencias Económicas. Análisis Crítico de la Ley 20488, Ponencia en 5° *Jornadas Nacionales de Administración "Licenciados en Administración, gestionando el éxito de una profesión sin fronteras"*, Mendoza, Argentina.
- Carlotto, María (2021, 31 de mayo al 4 de junio). A inflexão neoliberal vista da perspectiva latino-americana: a expansão do conhecimento gerencial no Brasil como imposição cultural, Ponencia en *IV Jornadas de Sociología*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.
- Cartier, Enrique; Antonio Jarazo, y Amaro Yardín (1996). La contabilidad de gestión en Argentina. En J. L. Álvarez (Ed.), *La contabilidad de gestión en Latinoamérica*. Madrid: Asociación Interamericana de Contabilidad; Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

- Castro, Claudio (2021). La política y la ideología por encima de la economía. Perón, su política económica y el conflicto con los ingenieros del CAI. En A. Jáuregui y C. Belini (comps.). *Desafíos a la innovación: Intervención del Estado e industrialización en la Argentina (1930-2001)* (pp. 237-270). Buenos Aires: Teseo.
- Castro, María Pía (2017). Is social management a profession? Managerial styles within Italian welfare organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(3), 267–284.
- FCE (1965). *La carrera de Administración*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas UBA.
- FCE (1973). *Para qué y para quién estudiamos*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas UBA.
- Fernández Rodríguez, Carlos Jesús, y Ernesto Gantman (2011). Spain and Argentina as importers of management knowledge (1955–2008): A comparative analysis. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(2), 160-173.
- Figueiredo, Rubén (2005). Human resource management in Argentina. En M. Elvira y A. Dávila (eds.). *Managing Human Resources in Latin America* (pp. 97-109). Nueva York: Routledge.
- Fiorucci, Flavia (2011). *Intelectuales y peronismo (1945-1955)*. Buenos Aires: Biblos.
- Freidson, Eliot (2001). La teoría de las profesiones. Estado del arte. *Perfiles educativos*, XXI-II(93), 28-43.
- Gelli, Alejandro, y Quintino Dell'Elce (2010, 23 de septiembre). Ante el centenario de la creación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires – Una breve historia sobre su trayectoria y evolución, Ponencia en XXXII Simposio Ceconta, Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud, Universidad Nacional de Santiago del Estero, Argentina.
- Gerchunoff, Pablo, y Lucas Llach (1998). *El ciclo de la ilusión y el desencanto. Un siglo de políticas económicas argentinas*. Buenos Aires: Ariel.
- Hall, Richard (1968). Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, 33(1), 92-104.
- Hanlon, Gerald (1998). Professionalism as Enterprise: Service Class Politics and the Redefinition of Professionalism, *Sociology*, 32(1), 43-63.
- Hodgson, Damian (2017). The New Professionals: Professionalisation and the Struggle for Occupational Control in the Field of Project Management. En D. Muzio, S. Ackroyd y J. F. Chanlat (eds.), *Redirections in the Study of Expert Labour Established Professions and New Expert Occupations* (pp. 217-234). Londres: Palgrave Macmillan.
- Hughes, Everett (1963). *The Professions in America*. Boston: Houghton Mifflin.
- Khurana, Rakesh (2007). *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Korol, Juan Carlos (2002). La economía. En A. Cattaruzza (dir.), *Nueva historia argentina. Crisis económica, avance del Estado e incertidumbre política (1930-1943)* (pp. 17-48). Buenos Aires: Sudamericana.



- Lambrecht, Lea (2022). *Acreditación de la carrera de Contador Público en Argentina. Análisis del primer ciclo - primera fase*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Río Negro.
- Lanciotti, Norma, y Andrea Lluch (2018). Staffing policies and human resource management in Argentina: American and British firms (1890–1930s). *Journal of Business History*, 62(7), 1137-1161.
- Luci, Florencia (2012). La educación de los dirigentes de empresas: la formación en negocios y el acceso a la cúpula de las principales organizaciones. En V. Gessaghi y S. Ziegler (comps.), *La Formación de las elites. Investigaciones y debates en Argentina, Brasil y Francia* (pp. 227-247). Buenos Aires: Manantial-Flacso.
- Luci, Florencia (2017). ¿Manejadas por sus propios dueños? Las grandes empresas y el trabajo de formación de managers. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, (9), 31-59.
- Mandiola, Marcela (2010). La Educación en las Escuelas de Negocios: Discursos en conflicto. *Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad*, 9(1), 93-110.
- Mandiola, Marcela (2013). Management Education in Chile: from politics of pragmatism to (im)possibilities of resistance. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1085-1098.
- Mandiola, Marcela y Paula Ascorra (2010). Chilean management education: rhetoric of pragmatism, consumerism, individualism and elitism. *Cadernos EBAPE*, VIII(2), 371 -387.
- Marichal, Carlos (2010). Las finanzas mundiales en la era de Bretton Woods, 1944-1971: ¿Por qué hubo tan pocas crisis?. En C. Marichal, *Nueva historia de las grandes crisis financieras. Una perspectiva global, 1873-2008* (pp. 137-178). Buenos Aires: Debate.
- Martín, Diego (2016). Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa: creencias religiosas, concepciones económicas y posicionamientos políticos en un contexto de recomposición hegemónica (Argentina/1976-1979). *Journal of the Sociology and Theory of Religion*, 5(1), 19-50.
- Neiburg, Federico (1999). Politización y universidad. Esbozo de una pragmática histórica de la política en la Argentina. *Prismas: revista de historia intelectual*, (3), 51-72.
- Panaia, Marta (2006). Una revisión de la Sociología de las Profesiones desde la teoría crítica del trabajo en la Argentina. *Estudios del Trabajo*, (32), 121-165.
- Parkin, Frank (1979). *Marxism and Class Theory: A Bourgeois Critique*. New York: Columbia University Press.
- Plotkin, Marano, y Federico Neiburg (2003). Elites intelectuales y ciencias sociales en la Argentina de los años 60. El Instituto Torcuato Di Tella y la Nueva Economía. *Estudios Interdisciplinarios de América Latina y El Caribe*, 14(1), 121-149.
- Rapoport, Mario (2000). *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2000)*. Buenos Aires: Macchi.
- Reed, Michael y Peter Anthony (1992). Professionalizing management and managing professionalization: British management in the 1980s. *Journal of management studies*, 29(5), 591-613.
- Rodríguez Etchart, Carlos, y Martín Rodríguez Etchart (1915). *La educación comercial*. Buenos Aires: A. de Martino.
- Romero, Luis Alberto (2008). *Breve historia contemporánea de la Argentina*. Buenos Aires:

- Fondo de Cultura Económica.
- Sarfatti Larson, Magalí (1977). *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Suárez, Francisco; Zulema Bez; Sergio Agoff, y Fernando Isuani (1999). *Analista organizacional ¿Profesión o saber?* Buenos Aires: Macchi.
- Svampa, Maristella (2005). *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo*. Buenos Aires: Taurus.
- Szlechter, Diego (2014). El malestar en el orden meritocrático managerial: Una problemática en grandes firmas de Argentina. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de la República*, 27(35), 49-70.
- Torre, Juan Carlos, y Elisa Pastoriza (2002). La democratización del bienestar. En J. C. Torre (dir.). *Nueva historia argentina. Los años peronistas (1943-1955)* (pp. 257-312). Buenos Aires: Sudamericana.
- Wanderley, Sergio; Rafael Alcadipani, y Amon Barros (2020). Re-Centering the Global South in the Making of Business School Histories: Dependency Ambiguity in Action. *Academy of Management Learning & Education*, 20(3), 361-381.
- Wilensky, Harold (1964). The Professionalization of Everyone? *American Journal of Sociology*, 70(2), 137-158.
- Zimmermann, Eduardo (1995). *Los liberales reformistas. La cuestión social en la Argentina 1890 - 1916*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana-Universidad de San Andrés



# Supervisión y confianza en las relaciones intersubjetivas entre médicas residentes y enfermeras

Luciana Reif<sup>1</sup>

PAPELES DE TRABAJO, 17(32), JULIO-DICIEMBRE 2023, PP. 148-168  
RECIBIDO: 26/09/2023 - ACEPTADO: 26/12/2023

## Resumen

La gestión hegemónica piensa que, en las organizaciones sanitarias, el trabajo de concepción lo realiza el personal médico, mientras que el de enfermería es de pura ejecución. Esto configura un modelo que divide a los grupos ocupacionales de acuerdo con el grado de control y autonomía sobre sus procesos de trabajo. El objetivo del artículo es analizar las relaciones de supervisión y confianza entre las médicas residentes y las enfermeras que se desempeñan en la terapia neonatal de un hospital del conurbano bonaerense; enfocándonos en la supervisión que realizan las primeras a las segundas. El abordaje es cualitativo, mediante la realización de entrevistas semiestructuradas a ambos grupos ocupacionales. Entre los resultados más sobresalientes pudimos dar cuenta de la autonomía responsable de las médicas residentes, que las insta a ser trabajadoras con un compromiso proactivo hacia la atención del paciente, y por ende a responsabilizarse de supervisar a la enfermería. Las médicas residentes no controlan por igual a cualquier enfermera; las dos distinciones que operan son la experiencia y el interés por el paciente. Cuando las médicas reconocen el aporte distintivo que realiza la enfermería a la producción del cuidado, es posible la construcción de una confianza colectiva.

**Palabras clave:** sociología laboral; relaciones laborales; profesión médica; enfermería; Argentina.

## Abstract

Hegemonic management thinks that in healthcare organizations, the work of conception is performed by medical personnel, while nursing work is purely execution. This configures a model that divides occupational groups according to the degree of control and autonomy

<sup>1</sup> Centro de Estudios e Investigaciones Laborales-Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CEIL-CONICET), lc.reif@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5098-1535>

over their work processes. The aim of this article is to analyze the supervision and trust relationships between resident physicians and nurses working in neonatal therapy in a hospital in the Buenos Aires metropolitan area, focusing on the supervision of the former by the latter. The approach is qualitative, through semi-structured interviews with both occupational groups. Among the most salient results, we were able to report the responsible autonomy of the medical residents, which urges them to be workers with a proactive commitment to patient care, and therefore to take responsibility for supervising nursing. The two distinctions that operate are experience and interest in the patient. When physicians recognize the distinctive contribution nursing makes to the production of care, it is possible to build collective trust.

**Keywords:** occupational sociology; labour relations; medical personnel; nursing; Argentina.

### Introducción

El trabajo en salud sufrió la influencia de modelos organizacionales hegemónicos como el taylorismo. El control gerencial en las organizaciones hospitalarias concibe al trabajo en salud desde una lógica industrial, intentando producir formas de trabajo estandarizadas, estructuradas y rígidas (Spinelli, 2017). El control sobre el proceso de trabajo fue una de las principales formas en que se concibió la valorización del capital al separar la concepción de la ejecución, y vigilar que el trabajo cumpliera con la forma en que debía hacerse la tarea.

En las organizaciones sanitarias, la gestión hegemónica piensa que el trabajo de concepción lo realiza el personal médico, mientras que el trabajo de enfermería es de pura ejecución. En los últimos años diferentes autoras en nuestro país han puesto la mirada en el trabajo de cuidado de enfermería. Desde diferentes enfoques teórico-conceptuales, como la economía del cuidado, los riesgos psicosociales del trabajo o la psicodinámica del trabajo; se han abordado tanto la precariedad de las condiciones de empleo de la enfermería (Micha, 2015; Aspiazu, 2017), la falta de reconocimiento de sus labores (Malleville y Beliera, 2020), la asociación del trabajo de enfermería con habilidades y saberes supuestamente naturales en las mujeres (Pereyra y Micha, 2016), las situaciones de violencia laboral (Wlosko y Ros, 2019). Uno de los consensos generales de la comunidad científica acerca del trabajo de enfermería pone el acento en el complejo proceso de profesionalización por el que ha pasado dicha ocupación, construyéndose de manera conflictiva con la profesión médica (Ramacciotti y Valobra, 2015). De acuerdo con Martin (2015), las enfermeras se formaron entendiéndolo que lo que debían aprender bien era a saber aplicar con exactitud las indicaciones del médico. Esto configura un modelo que divide a los grupos ocupacionales de acuerdo con el grado de control y autonomía sobre su proceso de trabajo. El saber biomédico es el que domina la organización hospitalaria; de esta manera, es el personal médico quien tiene el poder de conducir el proceso de trabajo, con los mayores márgenes de autonomía dentro de los equipos de salud (Testa, 2009).

Uno de los mayores aportes de los autores neomarxistas (Friedman, 1977; Edwards, 1983; Burawoy, 1989) fue ubicar el control del proceso de trabajo en el seno de las relaciones

sociales en la producción (Finkel, 1996). Friedman (1977) sostiene que no hay una única tendencia estructural hacia el control directo y la descalificación, sino que más bien se trata de un proceso complejo y desigual, con negociaciones y acomodaciones tanto por parte del capital como del trabajo. En este sentido, una estrategia utilizada es dividir el trabajo y aplicar diferentes tipos de control. Para Edwards (1990), la necesidad de introducir un elemento que diferencie la fuerza de trabajo, contemplando la jerarquía y los distintos puestos de trabajo con sus particularidades, llevó al control burocrático que da como resultado una estratificación al interior de la empresa, y una subdivisión por escalas salariales, bonificaciones, incentivos, criterios de evaluación, formas de contratación, etc. A su vez, el control sobre el proceso de trabajo no implica una relación lineal con una respuesta pasiva por parte de los asalariados, así como tampoco una relación entre capitalistas y trabajadores/as; la evolución de las diferentes formas de control también implica que sean los diferentes grupos de trabajo los que ejerzan control entre sí, lo que puede generar relaciones de competencia.

Si bien ubican el control del proceso de trabajo en el seno de las relaciones sociales de producción y son útiles para reflexionar sobre cómo se estratifican y dividen los grupos ocupacionales en las organizaciones sanitarias; los análisis neomarxistas no profundizan en el aspecto subjetivo del proceso de trabajo. Lejos de estar estandarizado, el proceso productivo en los hospitales depende de la manera en la que se vinculan diferentes trabajos con miras a una correcta producción del cuidado como objetivo final; y esto depende de las relaciones intersubjetivas entre los trabajadores.

Decir que el proceso de producción del cuidado depende de las relaciones intersubjetivas en el trabajo implica asumir, por lo menos, dos cuestiones. En primer lugar, que quienes trabajan en la salud son producto del sistema de relaciones en el que están sumergidos y a la vez que son productores de este. La práctica sanitaria implica un modo de subjetivación que imprime en ellos determinados valores y modos de actuar en la producción del cuidado, lo que implica que, para analizar el proceso de trabajo en salud, es necesario dilucidar cómo el/la trabajador/a (y también el usuario/a) se constituyen como sujetos morales y políticos (Campos, 2009), con determinadas voluntades e intereses. En segundo lugar, que el trabajo en salud, por su carácter interactivo, encuentra en lo vincular y en la comunicación tanto verbal como no verbal, aspectos centrales del proceso de trabajo (Campos, 2006; Spinelli, 2010). Esto supone, en palabras de Campos (2006), un cruce en el que la subjetividad del otro está siempre implicada en el acto de producir salud. De esta manera, el tipo de vínculo que el/la trabajador/a de la salud establezca con su trabajo, sus compañeros/as, sus superiores, con los/as usuarios/as o con la organización en general, son dimensiones a analizar para comprender la manera en que se produce salud en las organizaciones hospitalarias (Campos, 2009).

Abonando la importancia del aspecto vincular, la psicodinámica del trabajo ha enfatizado que las relaciones de confianza entre los sujetos, son condición necesaria para la construcción de acuerdos, normas y reglas para llevar a cabo el trabajo. La psicodinámica hace un aporte a esta problemática, al diferenciar coordinación de cooperación. La coordinación

son las órdenes que dicen cómo se deben interconectar las tareas de los/as diferentes trabajadores/as; es lo prescripto, pero lo que hacen los/as trabajadores/as no es coordinación sino cooperación. La cooperación se basa fundamentalmente en la confrontación de los modos personales de operar, de las inteligencias y los ingenios personales para encontrar un acuerdo, un consenso sobre los modos de llevar a cabo la actividad (Dejours, 2015).

De los múltiples sentidos dados al término cuidado, por distintos actores desde diversas posiciones técnico-políticas, adoptaremos en el presente artículo el concepto de cuidado propugnado por Ayres (2002), que realiza una distinción entre cuidar, tratar, curar o controlar. Mientras que estos últimos términos aluden a una práctica más limitada de aplicación de tecnología y procedimientos, que objetiva a los sujetos de las intervenciones en salud a través de una relación estática, individualizada e individualizante; el acto de cuidar implica una interacción que toma los saberes técnicos, pero no se restringe a ellos, suponiendo la construcción de proyectos terapéuticos en el marco del encuentro de las subjetividades de los/as trabajadores/as de la salud, por un lado, y la de los/as usuarios/as por el otro (Ayres, 2002).

El presente artículo analiza las relaciones de control y confianza entre las médicas residentes y las enfermeras que se desempeñan en la terapia neonatal de un hospital del sur del conurbano bonaerense; enfocándonos en la supervisión que realizan las médicas residentes hacia el personal de enfermería. La terapia neonatológica se presenta como un sector de trabajo complejo y relevante para abordar las relaciones de supervisión y confianza entre ambos grupos ocupacionales. Dicha complejidad está dada, entre otras cuestiones, por la necesidad de realizar intervenciones urgentes, la responsabilidad de controlar el estado de salud de los recién nacidos, la asistencia a partos que no pueden preverse con anticipación (Justich, 2012). A este contexto de incertidumbre, se la suma el ritmo rápido de trabajo que repercute en la toma de decisiones y en la elaboración de reglas y acuerdos; el desarrollo de estas características intersubjetivas posee un alto componente afectivo y psíquico. Esta carga de trabajo recae especialmente sobre los/as residentes de neonatología, y sobre los/as enfermeros/as.

Los/as residentes y enfermeros/as se encuentran estrechamente ligados por la interdependencia implicada en sus tareas; ya que ambos grupos, con sus funciones respectivas, hacen un seguimiento diario y cercano de la evolución de los bebés internados. De este modo, las relaciones intersubjetivas entre ellos impactan en el cotidiano de la producción del cuidado. Un estudio precedente ha encontrado una relación de tensión entre ambos grupos profesionales, en donde de manera diaria el saber experimentado de la enfermería suele colisionar con el saber formalmente reconocido de los/as médicos/as residentes, lo que genera conflictos de poder (Amable, Alberti y Cassani Laham, 2018).

### **Abordaje metodológico**

El diseño metodológico se orientó a un estudio de caso con finalidad descriptiva explicativa, con un abordaje de tipo cualitativo. El trabajo de campo se realizó entre julio y agosto del 2021. La población de estudio son las médicas residentes (que realizan una jornada diaria de 8 horas a

17 horas) y las enfermeras del turno mañana (6 horas a 12 horas) y tarde (12 horas a 18 horas) que desempeñan sus tareas en el área de terapia del servicio de neonatología de un hospital público del sur del conurbano bonaerense. La decisión de seleccionar estos dos turnos de enfermería, se debe a que son los que más tiempo comparten su jornada laboral con las médicas residentes. Respondieron a las entrevistas la totalidad de las médicas residentes que se encontraban haciendo su rotación en la terapia neonatal, siete (7) médicas residentes. Respecto del personal de enfermería, de acuerdo con lo informado por su coordinadora, se encontraban trabajando 6 enfermeras en el turno mañana y 6 en el turno tarde. Debido a la predisposición a responder la entrevista, se pudieron entrevistar a 4 de cada turno, es decir, 8 enfermeras en total.

Se tuvieron en cuenta datos sociodemográficos para categorizar a las entrevistadas, entre ellos se puede mencionar: a) en el caso de las médicas residentes: la edad y el año de residencia (R1, 2, 3, 4 o 5) b) en el caso de las enfermeras: la edad, la antigüedad en la terapia neonatal y en el hospital, y el nivel educativo.

En las siguientes tablas presentamos información sobre la muestra.

TABLA 1. Información sobre la muestra. Cantidad de entrevistadas según edad de enfermeras y médicas residentes

Edad	Enfermería	Residentes
Menor a 30 años	1	2
Entre 30 y 40 años	5	5
Mayor a 40 años	2	
Total	8	

TABLA 2. Información sobre la muestra. Cantidad de entrevistadas según antigüedad en el Hospital Higia Luisa de Gandulfo del personal de enfermería

Antigüedad en el hospital	Cantidad
Menor a 10 años	4
Entre 10 y 20 años	3
Entre 20 y 30 años	1
Total	8

TABLA 3. Información sobre la muestra. Cantidad de entrevistadas según antigüedad en la terapia neonatal del personal de enfermería

Antigüedad en la terapia	Cantidad
Menor a 10 años	3
Entre 10 y 15 años	5
Total	8

TABLA 4. Información sobre la muestra. Cantidad de entrevistadas según nivel educativo del personal de enfermería

Nivel Educativo	Cantidad
Tecnicatura	2
Enfermero Profesional	2
Licenciatura	4
Total	8

TABLA 5. Información sobre la muestra. Cantidad de entrevistadas según año de residencia de las médicas residentes

Año de residencia	Cantidad
R1	1
R2	3
R3	2
R4	1
Total	7

Dado que se trata de una actividad altamente feminizada, en la Argentina, las mujeres constituyen el setenta por ciento del empleo en el sector de la salud (East, Laurence y López Mourelo, 2020), nos referiremos a ambos grupos ocupacionales en femenino y usando nombres de fantasía (las residentes, las enfermeras), sin desconocer que también se encuentran compuestos por varones. Por otro lado, lo haremos también para cuidar la identidad de los pocos trabajadores hombres, ya que si nos referimos a ellos en masculino serían fácilmente inidentificables y perderíamos el anonimato que corresponde legal y éticamente.

Para abordar el problema de investigación, elegimos una metodología cualitativa a través de la realización de entrevistas. La investigación cualitativa “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández Sampieri Fernández Collado y Baptista, 2008, p. 364). La técnica escogida, en función de los objetivos planteados, fue la entrevista semiestructurada. Consideramos que es una herramienta metodológica adecuada para rescatar la experiencia cotidiana de los actores a partir de su propio relato (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2008).

### **Supervisión de las médicas residentes a las enfermeras**

El servicio de neonatología se encarga de recepcionar y tratar a los recién nacidos tanto los sanos como aquellos que se encuentren en estado de riesgo. Se encuentra dividido en tres sectores: sala de partos, internación conjunta y terapia neonatal. En el presente artículo, nos enfocaremos en la terapia. En lo que refiere al personal, el servicio de neonatología



cuenta con una jefa de área o servicio, una coordinadora de sala, médicas de planta y médicas internas, un equipo de residentes con su respectiva jefa y su instructora y un equipo de enfermeras con su respectiva coordinadora. Las médicas residentes se encuentran realizando su residencia (de primero a quinto año) y tienen a cargo pacientes específicos, cuya distribución y organización coordinan conjuntamente. Por su parte, la tarea de la enfermería es el cuidado y la asistencia del recién nacido, sea crítico o no. La enfermería tiene que brindar higiene, confort, cuidar el neurodesarrollo, administrar la medicación, anotar todo lo que se hace y estar atenta a las necesidades del bebé y la familia. La coordinadora es quien organiza el trabajo diario del día y divide la cantidad de pacientes entre las enfermeras de cada turno.

Comenzaremos caracterizando la supervisión que realizan las médicas residentes al personal de enfermería. Una de las formas que adquiere este control es a través de revisar lo que las enfermeras escriben en el chasis. El chasis es uno de los principales instrumentos que media el proceso de trabajo entre ambos grupos ocupacionales, ya que es el soporte en donde las enfermeras anotan el registro de los signos vitales, registro que luego tomarán en cuenta las médicas residentes para hacer sus propios cálculos y balances para llevar al pase diario, que es la principal instancia de deliberación y toma de decisiones donde se encuentran presentes las médicas residentes, las médicas internas y la jefatura del servicio. Leer el chasis es parte de la tarea de las residentes, solo que al leerlo no solo cumplen con la tarea prescrita y dan libre desenvolvimiento a la coordinación que supone la ligazón entre los procesos de trabajo; sino que lo leen y al mismo tiempo supervisan:

Los chasis los llenan los enfermeros y en base a eso vamos viendo, si, por ejemplo, hay alguna tensión arterial<sup>2</sup> que no nos gusta o que no nos parece acorde con el paciente, entonces le pedimos si le pueden tomar una o de última la tomamos nosotros, si justo lo tenemos que revisar. (Belén, médica residente)

Sí, igual como te digo, hay de todo, hay enfermeros que trabajan muy bien, otros que les falta un poquito. Entonces los enfermeros que uno sabe que le falta, va uno mejor personalmente y se fija en el monitor, se fija el respirador, se anda fijando en el chasis, si anotaron bien, la TA, la frecuencia cardíaca, los signos vitales. (Patricia, médica residente)

Esta forma de supervisión se encuentra solapada por la manera en que se coordina el trabajo y no implica necesariamente el despliegue de la supervisión directa. Otras formas en que las médicas residentes controlan el trabajo de enfermería, suponen observar lo que hacen o ir a chequear si lo hicieron:

---

<sup>2</sup> De ahora en más TA

No sé, ayer a la noche, estuve de guardia doce horas y seguí hoy, decirle: “este paciente, hay que hacer esto, hay que aspirarlo una vez por turno y después nada más, cuando lo vayas a aspirar, avísame, yo vengo y te ayudo”. Eso es una manera de supervisar porque en realidad estoy “ayudando”, pero estoy viendo qué hace, que se haga bien (Belén, médica residente).

La supervisión del proceso de trabajo que las médicas residentes realizan sobre la tarea de las enfermeras encuentra en la autonomía responsable que subjetiva la práctica de dichas residentes uno de sus fundamentos.

### **Autonomía responsable: la responsabilidad sobre el paciente asignado**

Podemos vincular el proceso de trabajo de las médicas residentes a lo que Friedman (1977) llamó autonomía responsable, o al control burocrático en términos de Edwards (1983). Sostenemos esto, ya que, como veremos a continuación a través de los extractos de las entrevistas, la formación como especialistas de acuerdo con lo que les inculcan las jefaturas de servicio implica la responsabilidad sobre cada paciente, y a su vez el deber por controlar y seguir de cerca el trabajo que realiza enfermería, así como estar pendientes de la toma de decisiones que realizan las médicas internas. El compromiso de las residentes en formación parecería implicar el control sobre los otros dos colectivos de trabajo que conforman el servicio de neonatología (enfermería y médicas). La residencia pasa entonces a cumplir los tres requisitos del buen trabajador que menciona Edwards (1990) en relación con el control burocrático: estar orientado a reglas, conocerlas y estar dispuesto a seguirlas; estar pendiente de las tareas y de la correcta marcha del trabajo más allá del seguimiento de las reglas, asumiendo la responsabilidad por el proceso de trabajo y por último, tener un compromiso activo, lealtad, entusiasmo, autodirección y autocontrol (Köhler y Artiles, 2006).

Ahora bien, las médicas residentes nunca toman decisiones solas, y la responsabilidad de lo que le sucede al paciente, si bien es conjunta, es fundamentalmente de quienes toman la decisión sobre su tratamiento, es decir, la jefatura de servicio y las médicas internas. Pese a que las médicas residentes se encuentran continuamente supervisadas, sienten gran responsabilidad respecto de los pacientes que tienen a cargo. En sus propias palabras:

Ahora que nosotros tenemos designados pacientes yo lo siento como de forma individual que, si ese paciente es mío y me olvidé de modificar tal dosis de medicamento, o tener que suspenderle los líquidos y no lo hice o no lo modifiqué, me olvidé, es una responsabilidad mía (Patricia, médica residente)

Es que ha pasado, porque a veces con tantas cosas que uno tiene en la cabeza y algo se le puede escapar y al otro día te dan un llamado de atención, cuando uno no lo ha hecho. Entonces ahí lo dicen: “Vos eres la responsable de tu paciente” (Patricia, médica residente).

Ambos fragmentos corresponden al relato de dos residentes de los primeros años, que tienen a cargo el seguimiento del tratamiento de pacientes. No solo dan cuenta de la sensación subjetiva de ser responsable del paciente, sino que marcan cómo las jefaturas del servicio ponen de manifiesto que, si se olvidan de algo en relación con el tratamiento del paciente, es su responsabilidad, señalándoles el error. Como sostienen Dursi y Millenaar (2017), el verticalismo como rasgo distintivo, junto con el fantasma del castigo y la sensación de tener que estar disponible para las tareas solicitadas, son rasgos del sistema de residencias que forman parte de la cultura institucional hospitalaria y son inescindibles de la organización del trabajo en los equipos de salud.

En lo que atañe al vínculo entre médicas residentes y enfermeras, la responsabilidad sobre el paciente asignado predispone a las primeras a realizar un control permanente sobre las tareas que realiza el personal de enfermería. Tal como señalan algunas entrevistadas:

Es nuestro trabajo también como residentes chequearlo, porque si algo de esas cosas de enfermería están mal, no van a ir al enfermero, van a venir a nosotros que somos los que tendríamos que haber chequeado. Es una de las pautas de trabajo nuestras (Violeta, médica residente).

Y después, como sabemos muchas veces con qué enfermería contamos, no sé, por ejemplo, Dani te dice: “Y ya sabés cómo es tal... Andá y echale una miradita” (Violeta, médica residente)

La residencia es una formación, y como tal son las médicas internas y las jefaturas de servicio las que se encargan de inculcar en las médicas residentes no solo el aspecto técnico del proceso de trabajo, sino también su aspecto social, cargado de valoraciones, normas, ideas dominantes y creencias. Según enfatiza De la Garza (2011), el control inserto en las relaciones sociales de producción implica intercambios simbólicos y de poder. Esta forma en la que se instituye como debe ser la producción del cuidado en el servicio de neonatología, pone de manifiesto que las médicas residentes tienen la responsabilidad de chequear el trabajo que realiza enfermería, porque es parte de su labor y de sus pautas de trabajo. Esta responsabilidad está ligada a una sanción, ya que, cuando esa pauta de trabajo no es cumplida, las médicas residentes son regañadas. Al mismo tiempo, la condición de que las médicas residentes sean responsables de controlar el trabajo de enfermería está dada por la legitimidad que la organización hospitalaria les otorga a las médicas internas y jefaturas de servicio, atribuyéndoles poder de sanción o recompensa (Crozier y Friedberg, 1990). Veamos el siguiente fragmento:

Capaz que tenés alguno que otro, pero muy puntual, que te discute el criterio y te dice: “A mí no me parece que hagan tal cosa”. Y bueno, no importa si le parece o no le parece, porque la decisión siempre es nuestra, porque la responsabilidad

también, y si a un paciente le pasa algo, o fallece, no van a venir a increpar al enfermero. Van a venir a decir: “fue culpa del médico” (Violeta, médica residente)

En este relato es posible ver de manera clara la responsabilidad que cae sobre las médicas residentes de lo que realiza o no realiza enfermería. Esto constituye el puntapié para que estas supervisen las tareas de las enfermeras.

### **Distinciones que operan en la supervisión**

Las dos distinciones principales que operan en la supervisión, ya que las médicas residentes no controlan por igual a cualquier trabajadora de enfermería, es entre las experimentadas y no experimentadas, y entre aquellas que muestran interés por el paciente y aquellas que no. Veamos los relatos de las entrevistadas:

Pero no voy a supervisar, por ejemplo, a los enfermeros que son más experimentados porque ellos tienen mucha más experiencia que yo y que los internos, incluso, son realmente experimentados los que ya saben, entonces a esos no los vas a supervisar (Belén, médica residente)

Pero uno escucha: “fulanito de tal, hay que tener cuidado”, por lo general hay un turno donde las enfermeras son nuevas, y no tienen manejo del paciente que está en terapia, pacientes de alta complejidad, entonces con ellas hay que estar ahí, dando vueltas (Patricia, médica residente)

En esta distinción, lo que se pone en juego es la formación y experiencia de enfermería como parte de su autonomía ocupacional. La mayoría de las enfermeras sostiene que la formación para trabajar en el servicio de neonatología te lo da la experiencia que se adquiere a lo largo de los años. La formación universitaria o la tecnicatura, tal como relatan, las forman para trabajar con pacientes adultos, dando cuenta de una vacancia en las currículas de materias que ejerciten para trabajar con neonatos.

La teoría es fundamental para ciertas cosas que, bueno, te indican parámetros, pero también la observación porque a veces los aparatos fallan y tu visión, que lo tenés ahí, estás viendo otra cosa, entonces, bueno... (Lucía, enfermera)

Es mucha observación y mucho manejo de las manos y más en este lugar. En este lugar vos agarrás a una cosita así, chiquitita, tenés que buscarle una venita a ese paciente y manejarte, tenés que tener mucho cuidado, tiene que ver mucho con eso, con el manejo de las manos (Sofía, enfermera)

A través de los relatos es posible observar cómo la formación del personal de enfermería se encuentra íntimamente ligada a la habilidad manual y a la observación. El trabajo de

enfermería supone pasar una gran parte de la jornada laboral al lado de los neonatos, trabajando de manera continua sobre el paciente en comparación a las médicas residentes, que lo revisan y observan solo una vez por día; es por ello que las enfermeras desarrollan con mayor profundidad la habilidad manual y observacional. Dichas habilidades, adquiridas a través de la experiencia, son las que conforman la *expertise* de las enfermeras y las diferencian de las habilidades o conocimientos que tiene la medicina.

De esta manera, la experiencia adquirida es central para la realización de sus tareas diarias. Veamos el relato de algunas entrevistadas:

Todo te lo da la experiencia, cuando tenés al paciente ahí, aparte cada paciente es diferente, vos podés tener mucha experiencia, pero tenés que ver en cada uno. La medicina es así porque el libro te dice una cosa y después al paciente vos le diste tal antibiótico y reacciona cada paciente diferente al tratamiento, a todo (Sol, enfermera)

Mirá, yo entré acá sin saber nada de 'neo', aprendí a los ponchazos. (...). La experiencia te da un conocimiento extra que no lo tenés en los libros (Sol, enfermera)

Es dable aclarar que la “experiencia” emerge, en primer lugar, a través de lo empírico como una palabra “nativa” del campo, permitiendo por un lado a las médicas residentes distinguir a aquellas enfermeras con mayores conocimientos y habilidades prácticas debido a la mayor antigüedad en el servicio de aquellas que recién empiezan y por el otro a las enfermeras dar cuenta de que su formación para trabajar con neonatos es un conocimiento que se adquiere a través de la práctica laboral. Para pasar en una segunda instancia a adquirir un estatus conceptual, a través del aporte que realizan Puiggrós y Gómez Sollano (2009). Dichos autores indagan en aquellos saberes que son generados por los sujetos en el marco de la misma práctica laboral, denominándolos como saberes socialmente productivos. La experiencia puede ser considerada como una vivencia que los individuos pasan y se ven transformados en su identidad y en la cual existe una posibilidad de generar algo distinto. La experiencia de las enfermeras es un aspecto central y ocupa un lugar importante en las relaciones intersubjetivas entre las enfermeras y las médicas residentes. Además, la experiencia hace que las enfermeras sean más independientes para tomar decisiones sobre su trabajo. Así lo expresa una de las entrevistadas:

Hay veces que tomamos decisiones, pero por viejas, por experiencia y porque sabemos que lo que hacemos está bien (Sol, enfermera)

O como lo manifiesta otra enfermera del mismo turno, al consultarle si su formación la ayuda en la realización de sus tareas diarias:

Porque primero tu cabeza se abre más, tenés más capacidad de observación del campo y el conocimiento te hace menos temeroso, vos vas y actuás directamente porque tenés fundamentos, porque conocés (Lucía, enfermera)

Esta experiencia es reconocida y legitimada por las médicas residentes, y establece un clivaje en la capacidad de las médicas residentes de supervisar su tarea, ya que las enfermeras detentan un recurso que las médicas residentes no poseen: la experiencia. Por ende, deja a la médica residente por fuera, porque no es posible controlar un conocimiento que ellas mismas no disponen.

A su vez, la experiencia, sobre todo ligada al uso de la inteligencia práctica, pone sobre la mesa otra cuestión: que el trabajo del cuidado, realizado en base a pequeños gestos y percepciones que no son inmediatamente visibles, no se puede medir ni calcular (Wlosko y Ros, 2015). Seguramente sea más fácil para las médicas residentes controlar si la enfermera realizó o no la extracción para el análisis de sangre, pero cuando la tarea de la enfermera se liga a la valoración clínica del paciente, resulta difícil meterse en el ojo de la enfermera para ver el mundo del paciente como lo ve ella. En este caso, no hay supervisión posible y de lo que se trata es de la construcción de una confianza. Y esto exige un renunciamiento, en donde las trabajadoras deben renunciar al placer obtenido por su propia inteligencia en pos de una obra en común (Dejours, 1998). Es interesante destacar que este cambio se logra cuándo las médicas residentes confían en la percepción de enfermería, examinaremos este tema en el apartado siguiente.

Sin embargo, la experiencia no lo es todo, ya que junto con la misma para las médicas residentes es necesario que las enfermeras se responsabilicen y comprometan con su tarea. Una enfermera puede tener experiencia, pero si no se preocupa por el paciente, para las residentes será necesario supervisar su trabajo. Veamos el relato de las entrevistadas:

Sí, las últimas dos mañanas casi me muero. O sea, es: “¿no te importa?”. Habían tocado el respirador y nunca lo había descendido, o sea: “¿no te importa?”, es un paciente, dale, es una bebé (Pilar, médica residente)

Vos sabés que, por ejemplo, Graciela no hace una mierda, entonces si no estás preguntándole si le tomó la TA al paciente, capaz pasan seis horas y la TA nunca se la hizo (Denise, médica residente)

En estos relatos se pone de manifiesto la importancia de que el personal de enfermería se involucre activamente en el tratamiento del paciente y le interese. Es sobre estas trabajadoras que pueden mostrar cierto desinterés sobre las cuales las médicas residentes afirman tener que controlar lo que realizan porque saben que no les importa.

Para la psicodinámica del trabajo, la movilización de la subjetividad de los/as trabajadores/as para sobreponerse a la organización prescripta del trabajo, es lo más natural y

espontáneo, esta corriente sostiene que la pereza o el vagabundeo con la que determinadas perspectivas caracterizan a los/as trabajadores/as es más bien el resultado de los efectos nocivos del intento de aplicar la utopía taylorista en los/as trabajadores/as y en las relaciones sociales en el trabajo (Dejours, 1998). Desde temprano, la enfermería como profesión, estuvo ligada a una concepción que la hizo aprender a aplicar las instrucciones del médico con exactitud (Martin, 2015). Esta concepción todavía tiñe las relaciones intersubjetivas en la producción del cuidado. Bajo esta visión, las contribuciones que las mismas enfermeras realizan para que el trabajo funcione son escasamente valoradas y reconocidas.

La movilización subjetiva por más espontánea que sea es sumamente frágil y supone un equilibrio entre contribución y retribución (Dessors y Guhio-Bailly, 1998). Esta retribución que se espera, es esencialmente simbólica y se denomina reconocimiento. El reconocimiento pasa por la construcción rigurosa de juicios respecto al trabajo realizado. La psicodinámica del trabajo distingue dos tipos: el juicio de utilidad, que emana específicamente de los mandos superiores, y refiere a la utilidad económica, social o técnica de la contribución del/a trabajador/a a la organización del trabajo; y por otro lado el juicio de belleza proferido sobre todo por los pares, los/as colegas, es el más célebre y apreciado porque implica que reconocido por sus pares el/la trabajador/a accede a la pertenencia (Dejours, 2015; Dessors y Guhio-Bailly, 1998). Si bien los juicios realizados son sobre el trabajo, sobre el hacer y no sobre la persona, el reconocimiento realizado puede inscribirse como ganancia en el registro de la identidad. Es la conquista de la identidad a través de la dinámica intersubjetiva del reconocimiento la que permite la realización de sí mismo, y la transformación del sufrimiento, que es consustancial al trabajo, en placer (Dessors y Guhio-Bailly, 1998).

Pasaremos ahora a las percepciones de las enfermeras entrevistadas sobre el reconocimiento de su labor. En primer lugar, perciben falta de reconocimiento en torno a su formación:

Y, vos hacés un curso, pero el curso siempre... excepto que vayas a hacer un curso presencial, está la residencia en "neo" que la puede hacer un enfermero con un médico, que la podés hacer en el Hospital Garrahan, hacés una residencia y estás a la par del médico porque aprendés lo mismo. Pero lo que pasa es que a un enfermero no se le va a pagar lo que le pagan al médico, entonces no tiene mucho sentido. Si vos lo hacés por tu conocimiento, porque a vos te hace bien, está bueno, porque vos querés saber; pero después no te lo valoran, entonces a veces esas cosas te bajan un poco (Sofía, enfermera)

El enfermero es el que limpia el culo y nada más, no saben todo el conocimiento que tiene que tener un enfermero para estar trabajando. No saben que un paciente sale adelante porque está un enfermero adelante (Sofía, enfermera)

Las enfermeras reconocen su contribución al cuidado del paciente, sin embargo, afirman también que esta contribución no es reconocida ni por el hospital ni por el servicio de neonatología. Esto se evidencia en que la realización de cursos o la formación de grado que puedan tener no repercuten en mejores salarios, condiciones de empleo o algún tipo de crecimiento dentro del servicio. Tal como lo expresan las enfermeras para el servicio y para el hospital es lo mismo si estás formada, o si no lo estás:

Sí, ella obviamente, como cualquier jefa, quiere un equipo de profesionales capacitados. Pero no es un requisito para estar acá, no es una obligación, por eso te digo que no se exige (Marisa, enfermera)

Por el contrario, las entrevistadas sostienen que el reconocimiento todavía lo tienen los médicos:

Enfermería está muy... Imaginate, un paciente que se va de alta muy rara vez le dice gracias a la enfermera. "Gracias, doctor", dicen siempre. Pero no es acá, es en todos lados, todas las instituciones tienen eso, el reconocimiento lo tiene el médico (Sofía, enfermera)

Siento mucha decepción porque todavía es el modelo del médico manda y el médico sabe y enfermería hace muchísimo laburo, estamos todo el tiempo al lado del paciente, pero a veces esas cosas no se ven (Soledad, enfermera)

Como sostiene Sainsaulieu (1985) el reconocimiento en el trabajo es una experiencia relacional que es desigual y cambiante en función de las relaciones de poder entre los distintos grupos de actores (Beliera, 2018). La falta de reconocimiento experimentada por las enfermeras lo que genera es una falta de sentido del trabajo. Una enfermera lo pone en evidencia al hablar de sus compañeras de turno:

Acá no te incentivan en nada, al contrario, yo calculo que mis compañeras son así también porque no hay incentivo de nada [...] No hay incentivo, no se sienten valorizadas... ni ahí. Entonces uno como que se desgasta y viene, hace el laburo y se va (Azucena, enfermera)

A través de las entrevistas es posible dar cuenta cómo la percepción de la falta de reconocimiento por parte de la organización hospitalaria y del servicio, se traduce en un desinterés y en una falta de voluntad para cooperar. Y como menciona la enfermera entrevistada, genera en algunas compañeras un desgaste que produce el ir al trabajo para cumplir con lo mínimo indispensable e irse; repercutiendo en las relaciones intersubjetivas entre las médicas residentes y el personal de enfermería, en relación al control sobre el proceso de trabajo. El desinterés en este sentido debe ser entendido como una consecuencia más



que como causa primera. Sin embargo, en la práctica, se observa que la falta de involucramiento en el personal de enfermería, a su vez, sugiere a las médicas residentes una necesidad no solo de realizar una supervisión directa, sino también de asumir la responsabilidad de los actos que no realiza enfermería.

Como contrapunto, es interesante advertir que el personal de enfermería no se siente supervisado por las médicas residentes:

No, no pasa. Ellos van a estar más preocupados porque los supervisen los médicos que nosotros a ellos (Verónica, enfermera)

No porque al residente le falta mucho. Está en formación entonces suele buscarte porque vos hacés bien esto (Sofía, enfermera)

No, los residentes no. Se fijan todos los chasis y si ven algo raro te preguntan, pero no es que están supervisando todo el tiempo (Marisa, enfermera)

Como puede observarse en el primer extracto, el personal de enfermería es consciente de que las médicas residentes se encuentran supervisadas por sus superiores, sumado al hecho de considerar que se encuentran aprendiendo y en formación, y que más que supervisarlas les consultan. La percepción de enfermería parece alejada del hecho de sentirse observadas y controladas.

Es interesante remarcar que los vínculos entre el personal de enfermería y las médicas residentes no pueden entenderse como tablas rasas de sujetos que llegan sin valores, creencias, desgastes, rencores y tensiones previas. Por un lado, la subjetivación de las médicas residentes está fuertemente marcada por la residencia como una instancia de formación y por la relación de poder con las jefaturas de servicio y médicas internas. El objetivo de formarse como profesionales y adquirir conocimientos ocupa un lugar central en la práctica laboral de las médicas residentes, razón por la cual encuentran en las médicas internas y las jefaturas de servicio el locutor principal que legitima sus conocimientos. Por otro lado, en el caso de enfermería, la desidia con la que son tratadas por la organización hospitalaria y el servicio de neonatología, permite comprender la resistencia a las tareas que le son indicadas por las médicas residentes, frente a la cual estas últimas responden con mayor supervisión.

A partir de lo dicho anteriormente, es posible ver cómo en el servicio de neonatología el control se encuentra inserto en las relaciones existentes en el lugar de trabajo, a través de la diferenciación que opera en los grupos ocupacionales. Esta segmentación divide, por un lado, a las médicas residentes que se encuentran constantemente evaluadas y supervisadas por parte de sus jefaturas, incentivadas en su proceso de formación; y por el otro al personal de enfermería, cuyas contribuciones a la producción del cuidado carecen de reconocimiento, y a las cuales no se les brinda posibilidades de seguir capacitándose, ni reciben ningún tipo de incentivo. Esta estratificación pone a las médicas residentes como responsables de la supervisión del personal de enfermería.

## **La importancia de la confianza en la producción del cuidado, yendo más allá de la coordinación**

Las relaciones de confianza entre los diferentes equipos y trabajadores/as son importantes para la producción del cuidado, y es condición necesaria para que los/as trabajadores/as se atrevan a mostrar a los demás la forma en la que trabajan. Dejours (1998) sostiene que la confianza no tiene que ver con el orden de lo psico-afectivo, sino con la deóntica, con la construcción de acuerdos, normas y reglas para llevar a cabo el trabajo. Comprender cómo se construye y de qué depende esa confianza, permite dilucidar en qué consisten y cómo se estabilizan las reglas de trabajo. La construcción de la confianza exige la existencia de espacios de deliberación. Es en estos espacios donde cada trabajador/a del equipo da testimonio ante los/as demás de la forma en la que trabaja, la manera en la que hace trampa. Esto supone relaciones de confianza y de lealtad, referidas a la aceptación de este espacio y la demostración de la trampa. En estos espacios también se vuelve necesaria la equidad entre la palabra y la escucha, esta escucha implica la capacidad de abrirse y tomar el riesgo de entender al/a otro/a.

Estos espacios son prácticamente inexistentes entre el personal de enfermería y las médicas residentes. Razón por la cual lo que suele primar es la desconfianza hacia el trabajo que realizan las enfermeras. En este apartado pondremos de manifiesto que la falta de comunicación, debate y consensos, trae aparejado una falta de confianza que enlaza los vínculos intersubjetivos entre ambos grupos ocupacionales. Esa falta de confianza genera en ambos colectivos de trabajo la necesidad de una supervisión mediante el control directo sobre la tarea. Resulta interesante que en el relato de las médicas residentes las razones que esbozaron para supervisar las tareas se mostraron idénticas a las razones por las cuales desconfiar; es decir, si no confían, supervisan, y si supervisan es porque no confían. Es por esto que las distinciones que operan en la confianza, son las mismas que operan en la supervisión: la experiencia y el interés. Veamos algunos ejemplos<sup>3</sup>:

Las dos cosas. Tenemos un par de enfermeros que son muy buenos, muy experimentados, trabajan en lugares muy buenos (...) con un muy buen nivel y la voluntad a veces es cero y eso influye muchísimo (Belén, médica residente)  
Y hay algunos que no son tan buenos, que no tienen tanta formación y tienen mucha voluntad y aunque no saben del todo, pero vos les podés explicar y van a tratar de hacerlo y eso es muy valorable. Y hay algunos obviamente que tienen voluntad y experiencia, que son los menos, pero esa es la combinación perfecta (Belén, médica residente)

---

<sup>3</sup> Es dable aclarar que la confianza como categoría analítica es parte del guión de entrevistas. Si bien la pregunta pesquisaba sobre la confianza hacia el otro grupo ocupacional, se hizo especial énfasis en comprender qué significado le daban a dicha palabra las entrevistadas.

En estos relatos es posible advertir que la experiencia y el interés no operan solamente por separado, sino que se entrecruzan y, de acuerdo al relato de la última entrevistada, la voluntad estaría por encima de la experiencia. Es necesario recalcar esto ya que, como sostienen las médicas residentes, la experiencia por sí sola no ayudaría a la producción del cuidado. Es fundamental tener ganas y voluntad de movilizar esa experiencia en pos de un trabajo conjunto para la atención del paciente. Cuando la experiencia es movilizada y entra en juego a través de la dimensión colectiva del proceso de trabajo las médicas residentes y el personal de enfermería pueden trabajar en forma conjunta, generando una cooperación donde solo había coordinación. Esto sucede especialmente frente a la confianza que tienen las médicas residentes en la percepción y valoración que realizan las enfermeras. Tal como lo dice una entrevistada: confío en la percepción. Esta confianza en la percepción es relatada por las médicas residentes de la siguiente manera:

Y siempre cuando Enfermería te dice algo: “fijáte este que está respirando...”, hay que confiar porque son los que están más todo el tiempo con ellos. Si te lo dicen, a veces es porque ellos se dan cuenta de cosas que capaz nosotros no (Lucrecia, médica residente)

En lo práctico no, no confío en su función, pero sí confío en su percepción. La visión de ellos, al ver el paciente constantemente, todo el tiempo y ver que desmejora en unos ojos que están viéndolo, sí, les tengo confianza (Denise, Médica residente)

Es interesante ver que esta confianza se liga sobre todo a la palabra de la enfermera. Aunque no se presente como un espacio de deliberación formal, el intercambio o diálogo en donde la médica escucha lo que la enfermera tiene para decir respecto de cómo ve al paciente construye una confianza. Al mismo tiempo, las enfermeras perciben y respaldan esta confianza que les dan las médicas residentes:

En el grupo de trabajo se conoce cada quien, o sea, los médicos saben a quién preguntarle algo. “¿A vos qué te parece, cómo lo viste hoy al paciente?” [...] En las que dicen: “bueno, sí, lo veo así”, porque lo notó o porque ven que por ahí se preocupa un poco más por el paciente y no es que le da lo mismo si lo hace o no lo hace al tratamiento (Soledad, enfermera)

Sí, ellos [las médicas residentes] se refieren mucho a mí. Porque saben que yo voy y hago. Ellos saben quién trabaja y quién no (Azucena, enfermera)

Aquellas enfermeras que movilizan su subjetividad, su formación y compromiso en pos de un trabajo conjunto con las médicas residentes, encuentran del otro lado una confianza en su palabra que refuerza los vínculos en común. Para la psicodinámica del trabajo la función del colectivo en tanto generador de reconocimiento, confianza y lealtad es un

móvil necesario para que el trabajo salga. De esta manera la construcción de esta confianza además de abonar los campos de los saberes específicos de cada profesión, amplía la dimensión cuidadora. Y permite a las médicas residentes delegar actividades y prescindir de la supervisión:

Yo le digo, no sé: “Cami, ¿me podés sacar este catéter por favor?”, listo, va y lo hace, yo sé que ella saber manipular un catéter, no hace falta que le explique nada y no hace falta que la supervise porque ella ya está, confío que es una enfermera de muchos años que sabe (Belén, médica residente)

Hay dos turnos donde sabemos que podemos pedir una vía difícil, una percutánea, una vía central... bueno (...) pero sabemos que hay gente que está más ducha a la hora de poner ciertas cosas y lo hacemos (Belén, médica residente)

Estos fragmentos insisten en que, para que esta confianza se efectivice, no basta sólo con que la médica residente perciba que la enfermera tiene experiencia, sino también que esta última quiera movilizarla, y esta movilización sólo es posible a través del intercambio dialógico. Dicho de otra manera, la médica residente sabe que a la enfermera le interesa movilizar su subjetividad y poner su voluntad si hay un encuentro entre ambas mediado por la palabra, en donde se puede construir un espacio de deliberación informal, que construya esa confianza sobre el modo de hacer y genere una nueva regla o acuerdo. Las enfermeras también son conscientes de que la médica residente puede delegar en quién confía:

Sí, por lo general ellos son bastante abiertos y están aprendiendo, son muy abiertos a aprender y es más, nos preguntan a nosotros, porque confían en nosotros (Sol, enfermera)

El entubar no, no va a hacer eso, ahora, la enfermera que ya está con antigüedad sí lo hace y directamente ya le avisa, eso se transforma ya en una confianza laboral (Marisa, enfermera)

La percepción recíproca, y en espejo entre ambos grupos ocupacionales, no hace más que reflejar la certeza de que la confianza no es unidireccional, sino que justamente se inserta en la dimensión relacional del proceso productor de cuidados y es indispensable para una producción del cuidado que vaya más allá de la mera coordinación.

### **Reflexiones finales**

A través de los resultados expuestos, es importante señalar que la elaboración de reglas y acuerdos tiene que pasar por el reconocimiento del aporte que cada trabajador/a desde su saber realiza a la producción del cuidado. Cuando las médicas residentes confían en la percepción de enfermería, y reconocen el aporte distintivo que las mismas realizan a través de

la habilidad manual y la observación, es posible una producción del cuidado que escape de la mera coordinación y se construya, a través de espacios de diálogo y escucha, un cuidado cimentado en la cooperación. Es en este sentido que sostenemos que el reconocimiento hacia la labor de enfermería es una condición necesaria para que las mismas quieran movilizarse subjetivamente en pos de la producción del cuidado, desplegando su formación y experiencia.

Por el contrario, los vínculos de desconfianza, y la supervisión a través del control directo lo que generan es una desacreditación de las competencias, una desvalorización de los espacios de discusión y la pérdida de la posibilidad de construcción de una obra colectiva. Esto sucede cuando las residentes acuden a las médicas internas para que Enfermería realice la tarea a la cual se resiste, cuando se piensa la tarea de las enfermeras como el cumplimiento a rajatabla de lo prescripto.

Reducir el trabajo de enfermería al cumplimiento de una prescripción, va de la mano de la creciente hipervalorización de técnicas de objetivación y de uniformización que se puede ver en el sector salud, en donde hay una exigua o nula relación intersubjetiva (Campos, 2006). Se vuelve necesario pensar la gestión en salud desde otro punto de vista, comprendiendo la importancia de que las organizaciones alineen los objetivos institucionales con los intereses, deseos, voluntades y motivaciones de los sujetos que allí trabajan. Creemos en principio que se trata de reconstruir una dimensión colectiva del proceso de trabajo. Es por ello que los espacios informales de deliberación entre médicas y enfermeras tienen que ser contemplados desde la gestión en salud como parte indispensable de la producción del cuidado. Y a su vez, es necesario desarrollar investigaciones que sitúen la dimensión relacional/intersubjetiva del proceso de producción del cuidado en el centro del análisis. Creemos que es una dimensión central del proceso de trabajo en salud, que debe ser revisitada por la gestión en salud que históricamente le ha dado la espalda dejándola por fuera de sus intervenciones.

## Referencias bibliográficas

- Amable, Marcelo; Paola Alberti, y Noelia Cassani Laham (2018). El proceso de trabajo relacional en enfermería como determinante intermedio en la calidad de la atención. Un estudio de transferencia en Higa Luisa C. de Gandulfo. Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación.
- Aspiazu, Eliana. (2017). Las condiciones laborales de las y los enfermeros en Argentina: entre la profesionalización y la precariedad del cuidado en la salud. *Trabajo y sociedad*, (28), 11-35.
- Ayres Carvalho Mesquita, José Ricardo (2002). Conceptos y prácticas en salud pública: algunas reflexiones. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 20(2), 0-18.
- Beliera, Anabel (2018). Ser profesional en el hospital: identificación, estratificación y conflicto sindical. *Revista mexicana de sociología*, 80 (1), 7-33.
- Burawoy, Michael (1989). El consentimiento en la producción. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Campos, Gastão Wagner de Sousa (2006). Gestión en salud. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Campos, Gastão Wagner de Sousa (2009). Método paideia: análisis y co-gestión de colectivos. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Crozier, Michael, y Erhard Friedberg (1990). El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva. México: Alianza.
- Dejours, Christophe (2015). El sufrimiento en el trabajo. Buenos Aires: Topía Editorial.
- Dejours, Christophe (1998). De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo En D. Desrosiers y M. P Guiho-Bailly (comps.), Organización del trabajo y salud. De la psicopatología a la psicodinamia del trabajo (pp. 23-76). Buenos Aires: Editorial Lumen.
- De la Garza, Enrique (2011). La revitalización del debate del proceso de trabajo. RELET-Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 16 (26), 7-35.
- Dursi, Carolina, y Verónica Millenaar (2017). *Motivaciones, expectativas y experiencias en la formación como especialistas de jóvenes médicos: informe de investigación*. La Plata: Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires.
- East, Sol; Tim Laurence, y Elva López Mourelo (2020). *COVID-19 y la situación de las trabajadoras de la salud en Argentina*. Buenos Aires: OIT Argentina, ONU Mujeres Argentina.
- Edwards, Richard (1983). *Conflicto y control en el lugar de trabajo. El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*. Madrid: Alianza.
- Edwards, Richard (1990). *El conflicto en el trabajo. Un análisis materialista de las relaciones laborales en la empresa P.K.* Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Finkel, Lucila (1996). *La organización social del trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámida.
- Friedman, Andrew (1977). *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. Londres: The Macmillan Press.
- Hernández Sampieri, Roberto; Carlos Fernández Collado, y Lucio P. Baptista (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Justich, Pablo (2012). Falta de neonatólogos: ¿crisis vocacional o políticas erradas? *Archivos argentinos de pediatría*, 110(5), 411-415.

- Köhler, Holm-Detlev, y Martin Artilles (2006). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Malleville, Sofía, y Anabel Beliera (2020). El lugar del reconocimiento en el trabajo de enfermería. Repensando el concepto de precarización laboral. *Estudios del Trabajo*, (59), 49-51.
- Martin, Ana Laura (2015). Mujeres y enfermería: una asociación temprana y estable (1886-1940). En C. Biernat, J. M. Cerdá y K. Ramacciotti (dirs.), *La salud pública y la enfermería en la Argentina* (pp. 257-286). Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Micha, Ariela (2015). Las condiciones de trabajo de la enfermería en Argentina: algunos determinantes político-institucionales. *Estudios del Trabajo*, (49), 61-90.
- Onocko Campos, Rosana (2004). Humano, demasiado humano: un abordaje del mal-estar en la institución hospitalaria. En H. Spinelli (comp.), *Salud Colectiva: Cultura; Instituciones; Subjetividad. Epidemiología, Gestión y Políticas* (pp. 103-120). Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Pereyra, Francisca, y Ariela Micha (2016). La configuración de las condiciones laborales de la enfermería en el Área Metropolitana de Buenos Aires: un análisis en el cruce del orden de género y la organización del sistema de salud. *Salud colectiva*, 12, 221-238.
- Puiggrós, Adriana, y Marcela Gómez Sollano (2009). Saberes socialmente productivos. Educación, legado y cambio. En M. Gómez Sollano, *Saberes socialmente productivos y educación. Contribuciones al debate* (pp. 23-37). México: UNAM.
- Ramacciotti, Karina, y Andrea Valobra (2015). Feminización y profesionalización de la enfermería (1940-1955). En: C. Biernat, J. M. Cerdá y K. Ramacciotti (dirs.), *La salud pública y la enfermería en la Argentina* (pp. 287-314). Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Sainsaulieu, Renaud (2019). *L'identité au travail*. París: Presses de Sciences Po.
- Spinelli, Hugo (2010). Las dimensiones del campo de la salud en Argentina. *Salud Colectiva*, 6 (3), 275-293.
- Spinelli, Hugo (2017). Gestión: prácticas, mitos e ideologías. *Salud colectiva* 13, 577-597.
- Testa, Mario (2009). *Pensar en Salud*. Buenos Aires: Lugar Editorial
- Tobar, Federico (2002). *Modelos de gestión en salud*. Buenos Aires: s/d.
- Wlosko, Miriam, y Cecilia Ros (2019). Aportes de la Psicodinámica del Trabajo al análisis de la violencia laboral: análisis del caso de enfermería. En M. Wlosko, C. Ros (comps), *El trabajo: entre el placer y el sufrimiento* (pp. 71-114). Lanús: Ediciones de la UNLa.
- Wlosko, Miriam, y Cecilia Ros (2015). El trabajo del cuidado en el sector salud desde la psicodinámica del trabajo y la perspectiva del *care*: Entrevista a Pascale Molinier. *Salud colectiva* 11 (3), 445-455.

# RESEÑAS





ISSN 185 12578

RESEÑA

# Plataformas de empleo y transformaciones del mundo del trabajo en un contexto de pandemia

OSVALDO BATTISTINI Y RODRIGO CARMONA (COORDINADORES)  
EDICIONES UNGS, 2021, 100 PÁGINAS  
ISBN: 978-987-630-581-5

Ignacio Garay<sup>1</sup>

El libro *Plataformas de empleo y transformaciones del mundo del trabajo en un contexto de pandemia* es una investigación que aborda el impacto de las plataformas de trabajo en ciudades argentinas en el contexto de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Consta de una presentación a cargo de Rodrigo Carmona, una introducción de Osvaldo Battistini y cuatro capítulos donde también participan Bárbara Couto, Andrea Iren, Sonia Filipetto y Pablo Míguez.

El libro recoge la preocupación por el avance de las plataformas de trabajo, con especial interés en aquellas de traslado de personas y reparto a domicilio. El análisis empírico se centra en el conurbano bonaerense y en una ciudad santafesina. A partir de investigaciones desarrolladas por el equipo en contextos anteriores y simultáneos a la pandemia, los debates teóricos sobre el capitalismo cognitivo, el trabajo inmaterial y el futuro del trabajo se unen con la especificidad de las condiciones sociales y laborales de las/os trabajadoras/es de plataformas en las ciudades abordadas.

En el capítulo *Trabajo y plataformas. Emergencia, auge y consolidación de su dinámica en la crisis del COVID-19*, Pablo Míguez y Sonia Filipetto ubican al lector/a en las coordenadas teóricas y contextuales del libro. Los autores retoman a los teóricos del capitalismo cognitivo para resaltar la principal característica de las plataformas: la captura y valorización de datos digitalizados, que son generados en la interacción social. En diálogo con la tesis de Nick Srnicek en *Capitalismo de Plataformas* (2018), la crisis financiera a nivel global de fines de la década del 2000 redireccionó el capitalismo, enfrentado entonces a una caída en la

<sup>1</sup> Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales, Universidad Nacional de San Martín.

rentabilidad industrial, hacia la extracción de datos. Las plataformas funcionan como el modelo propio del capitalismo contemporáneo, ya que son capaces de capturar una miríada de datos que a diario producen usuarios, consumidores y trabajadores. Como señalan los autores, las plataformas conjugan la apropiación de la producción social inmaterial con la materialidad de activos infrautilizados, pasibles de devenir espacios productivos: el dormitorio sin uso en Airbnb o el asiento vacío en Uber. En el caso de América Latina, Míguez y Filipetto explican el valor central que tuvieron las plataformas dedicadas al reparto y la movilidad, ya que la región vio surgir tempranamente a la empresa *Pedidos Ya* (en 2009), y más tarde a la colombiana Rappi (en 2015).

En *Plataformas de empleo. Trayectorias laborales y de movilidad de los jóvenes en el Área Metropolitana de Buenos Aires*, Bárbara Couto y Rodrigo Carmona describen las características del trabajo comandado por plataformas en el AMBA con énfasis en las de reparto y de traslado de personas. A partir de una investigación situada en el escenario de prepandemia –fines de 2019– y en la propia crisis sanitaria, los autores muestran que los/as jóvenes trabajadores/as de sectores urbanos hallaron en estas plataformas un refugio ante un proceso de creciente desocupación y precarización de las condiciones de trabajo. Al analizar las trayectorias socioeducativas y laborales de los/as repartidores/as de plataformas en el AMBA, Couto y Carmona detallan las características de la fuerza laboral de estas empresas: son principalmente jóvenes, con fuerte presencia masculina y migrante. De manera virtuosa, el capítulo ofrece un análisis sobre los ingresos diferenciales percibidos por quienes utilizan como principal herramienta de trabajo un auto (Uber), o una moto o una bicicleta (Pedidos Ya, Glovo, Rappi). Asimismo, se advierte que las mujeres obtienen menores ingresos que sus pares varones porque utilizan en mayor proporción la bicicleta en el reparto y, en el caso del traslado de personas, hacen menos uso de los horarios nocturnos con tarifas más elevadas debido a las responsabilidades de cuidado. De este modo, el capítulo invita a pensar las desigualdades que se producen al interior de cada plataforma y los factores que las explican, superando visiones monolíticas.

En el capítulo *Plataformas digitales e impactos recientes en materia laboral en la ciudad de Rafaela*, Rodrigo Carmona, Bárbara Couto y Andrea Iren indagan las plataformas digitales de empleo en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe. Lo hacen a partir de entrevistas realizadas a trabajadores/as e informantes claves entre fines de 2020 y principios de 2021, focalizados en Pedidos Ya y en dos plataformas de capital y desarrollo locales: Flaming y Quiero Trabajo Ya (esta última no está dedicada al reparto a domicilio, sino que funciona como mediadora entre oferta y demanda de trabajo en la ciudad). Al presentar una comparación entre las plataformas desarrolladas localmente y Pedidos Ya, el capítulo resulta interesante para el lector/a, en la medida en que deja indirectamente planteada la posibilidad de desarrollar, promover y sostener en el tiempo un modelo distinto de plataformas. Si bien Pedidos Ya supera a su competencia, Flaming, tanto en volumen de operaciones como en cantidad de repartidores, lo cierto es que esta última presenta relaciones menos

impersonales entre dueños y trabajadores/as, basadas principalmente en la confianza, por ejemplo en la instancia de reclutamiento, donde adquieren mayor peso las recomendaciones de conocidos. Los autores sostienen que estas relaciones que operan en la plataforma Flaming implican un ejercicio menos estricto de control sobre la organización del trabajo que la gestión algorítmica de Pedidos Ya, aunque exista una continuidad en términos de falta de reconocimiento de la relación laboral y la consecuente desprotección que supone estar inscripto en el régimen del monotributo en lugar de ser un empleado dependiente.

El último capítulo, elaborado por Osvaldo Battistini, discute en qué medida las plataformas digitales de reparto aportan una novedad en el mercado de trabajo argentino. El autor argumenta que, aunque las características de la gestión del trabajo a partir del desarrollo tecnológico son efectivamente una innovación, las condiciones en las cuales se desarrolla la actividad de *delivery* no conforman una novedad para sus trabajadores/as. En primer lugar, Battistini realiza un vasto repaso histórico del envío de productos o mensajes, donde conecta cronológicamente los primeros antecedentes de la actividad (antiguo Egipto, Persia, Grecia), los servicios de entrega a domicilio de alimentos a comienzos del siglo XIX, a los “dependientes” de los negocios barriales del conurbano bonaerense y a los cadetes de las oficinas a mediados del siglo XX. De esta manera demuestra las diversas funciones, formas y características que tomó el reparto a domicilio, respondiendo a las necesidades económicas y sociales de cada época. Situado ya en el siglo actual, se adentra en el análisis de una forma de trabajo que caracteriza como “normalmente precaria” (p.74). A partir de investigaciones previas desarrolladas por el autor entre 2008 y 2009 en las ciudades de La Plata y Buenos Aires, señala que los *deliveries* fueron históricamente el eslabón más descuidado por los locales de comidas a domicilio. En efecto, en aquella investigación Battistini había encontrado una fuerza de trabajo contratada informalmente, en muchos casos de varones migrantes sin radicación legal en el país, expuestos a muy bajos ingresos -justificados a partir de la consideración de las propinas como parte del salario-, nula cobertura frente a accidentes, gastos de mantenimiento de las motos (propias) e incluso situaciones de discriminación. De este modo, el capítulo insiste en la persistencia de la precarización laboral para esta actividad. Finalmente, Battistini aborda las condiciones socioeconómicas al momento del arribo y consolidación de las plataformas de reparto en Buenos Aires (2017-2019), y afirma que estas empresas hallaron un terreno favorable, ya que para entonces el país exhibía una tasa de desocupación de dos dígitos, un aumento de la subocupación demandante y un crecimiento del empleo no registrado, en simultáneo con una fuerte corriente migratoria desde Venezuela. En este escenario, trabajar como repartidor se volvió una posibilidad asequible, con muy bajas barreras de ingreso para quienes necesitaban complementar sus salarios o procurar un trabajo de forma rápida. A modo de síntesis, este capítulo de cierre del libro busca demostrar que las plataformas de reparto en Argentina encontraron un mercado de trabajo favorable para su instalación y se montaron sobre condiciones propias de la actividad que, incluso una década antes de su llegada, ya

eran inestables y con pocas protecciones para los trabajadores. Aunque no se adentra en el escenario específico de la crisis sanitaria del COVID-19, aporta elementos centrales para comprender cómo estas plataformas devinieron una alternativa atractiva para personas jóvenes, migrantes o desocupadas. Tomando prestada una expresión del libro: “el trabajo menos malo entre los malos” (p.18).

En definitiva, este libro recoge preguntas y hace reflexiones que resultaron urgentes en su contexto de producción y publicación, cuando las medidas de aislamiento implementadas para reducir los contagios permitieron a las plataformas de comercio electrónico, transporte de pasajeros y *delivery* crecer de modo exponencial y “desacoplarse de las consecuencias derivadas de la crisis e incluso beneficiarse de ella” (p.35). Al mismo tiempo, los/as autores/as insertan a la obra en debates más extensos, previos (y posteriores) a la crisis sanitaria. De este modo, interrogantes como el futuro del trabajo, las transformaciones resultantes del avance tecnológico, las nuevas configuraciones identitarias, y los dilemas que las plataformas plantean a la organización colectiva de los trabajadores atraviesan estas páginas y convocan a nuevas ideas en un debate aún abierto.



ISSN 185 12578

RESEÑA

# Uberland: cómo los algoritmos están reescribiendo las reglas del trabajo

ALEX ROSENBLAT  
NOLA EDITORES, 2021, 306 PÁGINAS  
ISBN 9788494708527

Tomás Odilio Battaglino<sup>1</sup>

*Uberland: Cómo los algoritmos están reescribiendo las reglas del trabajo* fue originalmente publicado en inglés en 2018 y resulta accesible en su versión en español desde el año 2021. Se trata de una investigación única en su metodología y de gran aporte al debate sobre el impacto de las plataformas digitales de trabajo. La obra describe el fenómeno de la *uberización*, entendido como un modelo de organización del empleo promovido por Uber y otras empresas, destacando aspectos que podrían considerarse positivos y a la vez realizando una profunda crítica a este modelo.

El libro busca demostrar que Uber va mucho más allá de plantear un modelo de negocios innovador y ser el símbolo de la Nueva Economía. Ilustra cómo la cultura digital está cambiando la naturaleza del trabajo por medio de la tecnología y la gestión algorítmica, y analiza cómo esta influye en el comportamiento de los *trabajadores* y del *empleador*. Según la empresa, al igual que los pasajeros, sus conductores no son empleados sino meros *consumidores* de servicios tecnológicos. En este sentido, las plataformas no se asumen como prestadores de trabajo, sino que se autoidentifican como una empresa de tecnología.

Alex Rosenblat, en su condición de etnógrafa, investigadora, periodista y *blogger*, vuelca todas sus identidades para sintetizarlas en un estudio integral y original sobre la relación entre la plataforma Uber y sus conductores. Podría enmarcarse en lo que Marcus (1995) definiría como una etnografía multisituada, en tanto la investigación ocupa distintos espacios interrelacionados para la etnografía y la observación participante, en donde los sujetos están dispersos pero pertenecen a un mismo espacio.

Las fuentes de las que se nutre su investigación son de lo más variadas: desde una exhaustiva observación participante en foros en línea de conductores, hasta conversaciones

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Córdoba.

informales con ejecutivos de Uber. Aunque la originalidad de la obra reside en que se realizaron más de un centenar de entrevistas formales con conductores en distintas ciudades de Estados Unidos y Canadá en sus *espacios* de trabajo. Es decir, la autora recorrió más de 25 ciudades por cuatro años en donde tuvo la posibilidad de conversar de espaldas a su sujeto de investigación.

Entre estas *historias de Uber* conviven relatos que destacan los beneficios de la flexibilidad horaria y el trabajo sin jefe ni rutina fija, con testimonios de quienes trabajan hasta dieciséis horas por día, duermen en el auto y tienen que ingeniárselas para saber dónde bañarse. En otros casos, se describe la situación de pluriempleo. Una generalidad que detecta la autora es la visión de que es posible generar ingresos que no podrían ganarse de otra forma, una cierta realidad paralela en la que puedan enriquecerse cuando no pueden concebir que sus empleos son precarios.

Dentro de los principales temas que aborda el libro se destaca el análisis de la relación entre control algorítmico, trabajo precario e ilusión de independencia. La obra analiza el trasfondo del discurso emprendedor, de la promesa de un empleo para cualquiera en el que *uno es su propio jefe*. Se describen, a su vez, una serie de desventajas para los conductores: las penalizaciones si rechazan pasajeros, la falta de información previa para evaluar de antemano la rentabilidad de un viaje y el recorte unilateral de tarifas. Las reglas elaboradas por un supuesto algoritmo imparcial ponen en jaque la supuesta libertad e independencia de los conductores.

El libro también explora cómo los algoritmos de Uber pueden contribuir a la discriminación de distintas maneras. Por un lado, la marginación de la aplicación de determinadas zonas consideradas peligrosas. Por otra parte, la penalización a los conductores cuando rechazan viajes en los que consideran que corren riesgos. Los algoritmos no son objetivos, sino que reproducen sesgos. Frente a estas y otras situaciones, el libro plantea una serie de interrogantes en relación con el abordaje de cuestiones éticas, legales y regulatorias.

Los primeros capítulos dan cuenta del modo en que logró expandirse el fenómeno Uber en el contexto de recesión económica norteamericana (2007-2009). Justamente, en una situación de crisis, alto desempleo, desigualdad económica y baja movilidad social es donde la empresa tiene éxito utilizando mitos de la economía colaborativa: la idea del valor económico de compartir, la idea de excepcionalismo tecnológico y la glamorización del trabajo. Sin embargo, como sostiene Rosenblat, a medida que la economía colaborativa ha ido en ascenso, también ha crecido la forma en que palabras como *compartir* describen eufemísticamente el empleo precario, a tiempo parcial y a destajo. Lo que tradicionalmente realizaban los trabajadores de menor calificación ahora es presentado como un trabajo glamoroso, de moda, para jóvenes exitosos. Allí juegan un papel fundamental las redes sociales que, según la autora, romantizan aspectos mundanos de nuestras vidas en general. De esta forma, el ascenso de Uber se inscribe en un contexto caracterizado por la existencia de un mercado laboral en el cual los títulos universitarios cada vez valen menos, las

oportunidades laborales se achican y la movilidad social tiende a congelarse. Las plataformas están preparando a las personas para que acepten el trabajo informal como la nueva norma de empleo.

La autora subraya la existencia de tres categorías de conductores de Uber. En primer lugar, los aficionados, conductores que no dependen financieramente de la plataforma. En segundo lugar, los trabajadores a tiempo parcial, quienes necesitan el dinero pero no pueden trabajar a tiempo completo por diversas razones. Finalmente, los trabajadores a tiempo completo, personas cuyo principal ingreso es conducir para Uber, algunos de los cuales trabajan a destajo. La mayoría de los conductores de Uber trabajan a tiempo parcial, tanto porque esa opción compensa una transición profesional, permite una flexibilidad muy necesaria o satisface la necesidad de un *buen mal trabajo*. En el libro se mencionan tensiones entre las distintas categorías de las que la empresa se aprovecha: al contar con disponibilidad de aficionados o trabajadores de tiempo parcial, se dificultan las posibilidades de negociación y mejora de condiciones para quienes encuentran allí su único ingreso. Así, con una fuerza laboral fragmentada geográficamente, que no comparte un espacio común y dividida en categorías, la acción colectiva se vuelve improbable.

Otro tema central sobre el que se vuelca el análisis es el impacto del modelo Silicon Valley en el mundo laboral, que se presenta como revolucionario, en tanto la rapidez de sus avances tecnológicos genera grandes transformaciones en el mundo del trabajo. Este modelo considera que la gestión algorítmica es neutral, una afirmación que el texto busca desmentir poniendo en evidencia la existencia de una variedad de prácticas algorítmicas engañosas tanto en las transacciones monetarias como en el rastreo, recopilación de preferencias y control de los usuarios, planteando un presente y un futuro en el que el trabajo se encuentre ofrecido y controlado por un jefe impersonal. Por otro lado, la investigación se focaliza en la confirmación de una cultura en el lugar de trabajo que los conductores construyen, entre otras formas, a través de foros en donde vuelcan sus experiencias individuales y se ayudan mutuamente. Si bien la aplicación tiende a la individualización, se genera una lógica de cooperación colectiva que desafía las lógicas de control de la empresa.

Finalmente, las principales conclusiones del libro apuntan que Uber es más que una aplicación que se descarga en el teléfono. Representa un enorme cambio en la forma en que nos movemos por las ciudades, transforma hábitos de consumo y las mismas relaciones laborales. Uber se ubica en una posición poderosa en tanto se presenta como la empresa que brinda empleo y a la vez es el árbitro de las relaciones laborales mediante la gestión algorítmica. El libro se titula *Uberland* porque la autora afirma que en todos los lugares donde Uber ha establecido operaciones, ha alterado profundamente la estructura de la vida cotidiana y la forma en que se experimentan las ciudades. En este sentido, los últimos capítulos se centran en analizar cómo se llega a ejercer una gobernanza por medio de algoritmos que ejercen una selección, control cotidiano y calificación por medio de un sistema de premios y castigos.

La obra, a pesar de enfocarse en la realidad de Estados Unidos y Canadá, sirve como puntapié para investigaciones sobre los efectos de Uber y otras plataformas en otras regiones, como pueden ser América Latina en general y Argentina en particular, en donde la aplicación ha sido y sigue siendo, en algunos centros urbanos, motivo de disputas legales, regulatorias y acción colectiva por parte de grupos como los sindicatos de taxistas. Las plataformas digitales continúan en proceso de producción, generando transformaciones que la autora califica como irreversibles. A su vez, los procesos de trabajo específicos también tienen resultados diferentes en las formas que adquiere la precariedad y en la manera en que los distintos actores pueden utilizarlos para obtener alguna ventaja.

Desde la publicación del libro, las transformaciones descritas no han hecho otra cosa que profundizar sus tendencias. El mercado laboral continúa sufriendo cambios. La economía de plataformas sigue transformando las formas de operar y viene a cuestionar la propia naturaleza del trabajo. Frente a esta situación, como menciona someramente el libro, es necesario poner foco en las regulaciones de cada país o las que proponen entidades supranacionales. Sin embargo, el libro no se detiene en especificar que Uber no produce el mismo efecto homogéneamente en todos los países porque hay normativas específicas del mundo del trabajo, regulaciones comerciales e idiosincrasias locales que modelan su intervención. Esa visión lleva a pensar a los trabajadores sin agencia, cuando en realidad, mediante diversas formas de acción colectiva, pueden llegar a ser parte del proceso de toma de decisiones y regulaciones.



## Papeles de Trabajo 32

La revista electrónica del IDAES

Escuela Interdisciplinaria  
de Altos Estudios Sociales UNSAM  
UNSAM Edita

### NRO 32

LA ECONOMÍA DIGITAL DESDE UNA AGENDA  
DE INVESTIGACIÓN MULTISITUADA

