



# La “Uberización” del trabajo en el transporte de pasajeros: Uber, Cabify, Beat y Didi en el AMBA



Julieta Haidar,  
Pía Garavaglia



Colección  
#MétodoCITRA  
Nº 12

Noviembre 2022  
ISSN 2618-351X



# La “Uberización” del trabajo en el transporte de pasajeros: Uber, Cabify, Beat y Didi en el AMBA

Julieta Haidar,  
Pía Garavaglia

### Comité Editorial

Juan Eduardo Bonnin. CITRA (CONICET-UMET)/UNSAM

Cora Arias. CITRA (CONICET-UMET)/UBA

María Inés Fernández Álvarez. CITRA (CONICET-UMET)/UBA

### Comité Académico

Marta Novick. CITRA (CONICET-UMET)/UBA

Nicolás Diana Menéndez. CITRA (CONICET-UMET)/UNSAM

Julieta Haidar. CITRA (CONICET-UMET)/UBA/UNER

Laura Rodríguez Agüero. INCIHUSA (CONICET-UnCuyo)

Andrea Del Bono. CITRA (CONICET-UMET)/UNAJ y UNLP

María Soledad Catoggio. CIS-CONICET/ IDES

Cecilia Magadán. CELES (UNSAM)

Alejandro Vignolo. UdelAR, Uruguay

Andrea Andújar. IIEGE (FFyL, UBA)/CONICET

Pablo Ghigliani. IdIHCS-CONICET/UNLP

María de los Ángeles Di Capua. UNR

Luis Miguel Donatello. CEIL (CONICET)/UNL/UBA

Mabel Grimberg. ICA (FFyL- UBA)

Gloria Rodríguez. NET, ISHIR/UNR

Andrea Villagrán. ICSOH, CONICET-UNAS

### Diagramación

Ivana Fioravanti.

La colección #MétodoCITRA es una publicación actualizada en forma continua dedicada a la difusión de los estudios y experiencias realizadas en CITRA y/o en colaboración con otras Instituciones sobre temas de: Estudios sociales del trabajo, Sustentabilidad del empleo, Innovación, Estudios sectoriales, Cultura, Comunicación en el lugar de trabajo, Riesgos psicosociales del trabajo, Estudios CTS, Género y Trabajo y Educación y formación para el trabajo.

### CÓMO CITAR ESTA PUBLICACIÓN:

Haidar, Julieta y Garavaglia, Pía (2022). La "Uberización" del trabajo en el transporte de pasajeros: Uber, Cabify, Beat y Didi en el AMBA. Colección #MétodoCITRA, Volumen 12. CABA: CITRA. ISSN 2618-351X.

# Resumen

Este informe se propone contribuir a evaluar la calidad del trabajo en las principales plataformas de transporte de pasajeros que operan en Argentina: Uber, Cabify, Beat y Didi. Las mismas conectan en tiempo real, a través de una aplicación digital, a pasajeros con conductores.

Las plataformas proponen un modelo de negocios según el cual son meras intermediarias tecnológicas sin vínculos laborales con los trabajadores, a quienes consideran autoempleados o independientes, negándoles así todo tipo de protección. Esta nueva forma de precarización laboral, fundada en la figura de la intermediación tecnológica tiene como empresa insignia a Uber, de allí la expresión "uberización del trabajo".

Realizado en el marco del Proyecto Fairwork que lidera el Instituto de Internet de Oxford, y que consiste en la evaluación de la calidad del trabajo en las plataformas según una serie de principios, en este documento vamos a describir y analizar en profundidad en qué medida las principales empresas de transporte de pasajeros cumplen con el principio de la "gestión justa". Este principio refiere a la existencia de procesos claramente definidos de comunicación entre los trabajadores y la plataforma, y a la equidad en el proceso de gestión, lo que incluye evitar activamente la discriminación de trabajadores de grupos desfavorecidos y fomentar la transparencia en el uso de sus algoritmos. Para llevar a cabo esta investigación se trabajó en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), el centro urbano de Argentina con mayor cantidad de población, transacciones comerciales y presencia de las cuatro plataformas: Uber, Cabify, Beat y Didi. Se utilizó una metodología cualitativa con soporte en datos cuantitativos. Se entrevistó a gestores y trabajadores y se analizaron los contratos de términos y condiciones y documentación provista por las empresas. Además, se utilizaron como insumos datos de la "Encuesta de Trabajadores de Plataformas 2021" (CIPPEC).

Los principales hallazgos de esta investigación indican que las plataformas de transporte de pasajeros en el AMBA aún están lejos de cumplir con el principio de "gestión justa" del trabajo. La comunicación entre las plataformas y los trabajadores es unilateral. Las mismas informan de decisiones a los trabajadores a través de "notificaciones" en las aplicaciones, y estos encuentran muchas dificultades para poder comunicarse con las empresas. Las falencias comunicativas se expresan también en la falta de canales para recusar medidas disciplinarias que implican suprimir a los trabajadores el derecho al acceso al trabajo (suspensiones y bloqueos).

Respecto a la equidad, todas las empresas declaran tener políticas antidiscriminatorias, no obstante, las mismas se aplican mayormente en favor de los pasajeros y no de los conductores. Asimismo, todas sostienen algún tipo de "alianza" con organizaciones no gubernamentales destinadas a incorporar a mujeres al trabajo de plataformas de pasajeros, aunque con resultados

## Palabras clave

Plataformas de trabajo, uberización, gestión algorítmica, comunicación, equidad

limitados. Ninguna de las empresas muestra signos claros de transparencia algorítmica, y los trabajadores expresan incertezas sobre cómo funcionan los algoritmos en general, y en el cobro de comisiones en particular.

No obstante estas características actuales, mejores prácticas en la gestión del trabajo son posibles. Aquí se presentan algunas propuestas en ese sentido.

## Abstract

This report aims to evaluate the quality of work in the main ride-hailing platforms that operate in Argentina: Uber, Cabify, Beat and Didi. They connect in real time, through a digital application, passengers with drivers.

The platforms propose a business model according to which they are mere technological intermediaries without labour relation with the workers, whom they consider to be self-employed or independent, thus denying them any type of protection. This new form of labour precariousness, based on the idea of technological intermediation, has Uber as its main company: hence the expression "uberization of work".

Carried out within the framework of the Fairwork Project led by the Oxford Internet Institute, which consists in evaluating the quality of work on platforms according to a series of principles, in this document we are going to describe and analyse in depth to what extent the main ride-hailing platforms uphold the principle of "fair management". This principle refers to the existence of clearly defined communication processes between the workers and the platform, and to fairness in the management process, which includes actively avoiding discrimination against workers from disadvantaged groups and promoting transparency in the use of its algorithms.

To carry out this research, we worked in the Metropolitan Area of Buenos Aires (AMBA), the Argentinian urban centre with the largest population, commercial transactions and presence of the four platforms: Uber, Cabify, Beat and Didi. We conducted a qualitative methodology supported by quantitative data. We carried out interviews with managers and workers and analyse the terms and conditions contracts and documentation provided by the companies. In addition, we used data from the "Platform Workers Survey 2021" (CIPPEC).

The main findings of this research indicate that the ride-hailing platforms in the AMBA are still far from upholding the principle of "fair management" of work. Communication between platforms and workers is one-sided. The former informs workers of decisions through "notifications" in the applications, and the latter find it very difficult to communicate with companies. The communication failures are also expressed in the lack of an avenue for workers to meaningfully appeal disciplinary measures that imply suppressing their right to access work (suspensions and deactivations).

Regarding equity, all companies declare they have anti-discrimination policies, however, they are applied mostly in favour of passengers and not drivers. Likewise, all of them maintain some type of "alliance" with non-governmental organizations aimed at incorporating women into ride-hailing platforms, although with limited results. None of the companies show clear signs of algorithmic transparency, and workers express uncertainties about how algorithms work in general, and commission charging in particular.

Despite these current features, best practices in work management are possible. Here we present some proposals in this regard.

## Key words

Labour platforms, uberisation, algorithmic management, communication, equity

# Sobre los/as autores/as

## **Julieta Haidar**

Dra. en Ciencias Sociales (FSOC-UBA). Investigadora Adjunta de CONICET con sede en el Centro de Innovación de los Trabajadores. Docente de Relaciones Laborales en la Universidad de Buenos Aires y de Problemática Política en la Universidad Nacional de Entre Ríos. Directora académica del Proyecto Fairwork en Argentina.

## **Pía Garavaglia**

Doctoranda en Economía en cotutela entre la Universidad de Buenos Aires y Université Sorbonne Nouvelle. Investigadora del Centro de Investigaciones en Administración Pública de la Universidad de Buenos Aires. Directora del Proyecto Fairwork en Argentina.

# Índice

11	<b>1.</b> <b>Introducción</b>	22	<b>4.</b> <b>La organización del proceso de trabajo</b>
11	<b>2.</b> <b>El abordaje teórico- metodológico: la “gestión justa”</b>	26	<b>5.</b> <b>La “gestión justa” en las plataformas de transporte de pasajeros en el AMBA</b>
15	<b>3.</b> <b>Las plataformas de transporte de pasajeros en el ecosistema del transporte de pasajeros</b>	26	5.1. La comunicación
		30	5.2. La equidad
		37	<b>Bibliografía</b>



#MétodoCITRA

Nº 12



# **La “Uberización” del trabajo en el transporte de pasajeros: Uber, Cabify, Beat y Didi en el AMBA**

Noviembre 2022



Las plataformas de trabajo son empresas que a través de una plataforma digital conectan a consumidores y/o proveedores con trabajadores que realizan servicios en forma virtual o presencial (Haidar & Keune, 2021). Las mismas operan a nivel internacional y lograron expandirse de la mano del crecimiento exponencial de la tecnología digital y la disponibilidad de recursos financieros. Esta expansión, además, se vio favorecida por la pandemia de COVID-19 que implicó el retraimiento de la población al ámbito doméstico y la creciente virtualización de las relaciones comerciales y laborales.

Estas empresas proponen un modelo de negocios según el cual son meras intermediarias tecnológicas sin vínculos laborales con los trabajadores, a quienes consideran autoempleados o independientes, negándoles así todo tipo de protección. Dado este fenómeno, investigadores, sindicatos, agentes gubernamentales y organizaciones internacionales del trabajo, advierten que el trabajo de plataformas se caracteriza por la gran precariedad, y temen que este modelo se extienda a otros sectores de la economía. Así como años atrás se extendió el concepto de la "Mcdonalización" o "Walmartización" del trabajo, para dar cuenta de modelos de precarización del trabajo liderados por las empresas multinacionales que le dieron nombre, actualmente se habla de la "plataformización" o "Uberización" del trabajo (Berg et al, 2018; Huws et al, 2019, entre otros), siendo Uber la empresa insignia de la nueva forma de precarización laboral, fundada en la figura de la intermediación tecnológica.

Los países del llamado Sur Global no quedaron fuera de este modelo de negocios, sino que han sido un territorio receptor del mismo, en contextos caracterizados por mercados de trabajo fragmentados, con altos índices de desocupación y precariedad laboral (Haidar, 2022). Argentina es un exponente de este fenómeno. Uno de los primeros informes sobre el mapa de plataformas de trabajo en este país (Madariaga et al, 2019) mostró que en 2016 ya operaban al menos cinco plataformas de capitales nacionales (Mercadolibre, Zolvers, Workana, Iguanafix y Nubelo) y que en los siguientes dos años este número se multiplicó con la llegada de importantes empresas multinacionales, entre ellas Glovo y Uber.

Las empresas de plataformas se presentan públicamente, y son valoradas por los trabajadores, como oportunidades de empleo e ingresos. Ahora bien, ¿qué características tienen estos trabajos emergentes? Este informe se propone contribuir a evaluar la calidad del trabajo en las plataformas de transporte de pasajeros que

operan en Argentina. Interesa especialmente evaluar este sector por múltiples motivos: i) ha sido poco analizado en Argentina, sobre todo en comparación con los estudios sobre las plataformas de reparto, ii) en los últimos cinco años creció con la llegada de nuevas empresas, iii) modificó el mercado de transporte de pasajeros, desplazando a taxis y remises de su lugar dominante en la preferencia de los consumidores, y generando una reducción de la oferta de estos servicios y iv) carece de regulaciones específicas en distintas áreas: comercial, impositiva, sobre propiedad de datos, laboral, entre otras.

Este estudio se enmarca en el Proyecto Fairwork que lidera el Instituto de Internet de Oxford y que ha sido ejecutado en Argentina por un equipo multidisciplinario, con el objetivo de evaluar, a través de un sistema de puntajes, la calidad del trabajo de plataformas en relación a cinco principios: 1. Pago justo, 2. Condiciones justas, 3. Contratos justos, 4. Gestión justa, 5. Representación justa<sup>1</sup>.

En este documento vamos a describir y analizar en profundidad en qué medida las principales empresas de transporte de pasajeros (Uber, Cabify, Beat y Didi)<sup>2</sup> cumplen con el principio de la "gestión justa". Este principio refiere a la existencia de procesos claramente definidos de comunicación entre los trabajadores y la plataforma, y a la equidad en el proceso de gestión, lo que incluye evitar activamente la discriminación de trabajadores de grupos desfavorecidos y fomentar la transparencia en el uso de sus algoritmos.

El informe se organiza en tres secciones. En primer lugar, se explica el abordaje teórico-metodológico con el que realizamos el estudio. En segundo lugar, se caracteriza el desarrollo de las plataformas de transporte de pasajeros en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), considerando su inserción en el mercado de taxis y remises. En tercer lugar, se describe sumariamente la organización del proceso de trabajo en las distintas plataformas. En cuarto lugar, se analizan en profundidad las características que asume la "gestión justa" en las cuatro plataformas de transporte de pasajeros que operan en el AMBA, considerando dos niveles de análisis, la comunicación y la equidad. Finalmente se presentan los principales hallazgos y recomendaciones que se derivan de este estudio.

1. El equipo de trabajo en Argentina estuvo conformado por las autoras de este informe, Julieta Haidar y Pia Garavaglia, y por Marina Benedine, Sabina Giostra y Gina Ballaben, y contó con la colaboración estrecha de Alessio Bertolini del Instituto de Internet de Oxford. En el informe "Fairwork Argentina Puntuaciones 2022: Estándares Laborales en la Economía de Pla-

taformas" (Garavaglia et al. 2022) se puede encontrar un resumen de los principales resultados de esta evaluación aplicada a plataformas de reparto y transporte de pasajeros en Argentina: <https://fairwork/en/fw/publications/fairwork-argentinarratings-2022labour-standards-in-the-platform-economy/>. Para más información sobre el

proyecto Fairwork ver: <https://fairwork/en/fw/about/>  
2. En 2022 comenzó a operar en Argentina inDriver, una plataforma de transporte que tiene la particularidad de que las tarifas no son calculadas por un algoritmo, sino negociadas individualmente entre chofer y pasajero. Dado que apareció en forma reciente, no ha sido analizada en este trabajo.

# El abordaje teórico-metodológico: la “gestión justa”



La gestión justa, según la metodología del proyecto Fairwork, constituye uno de los principios de la calidad del trabajo. Este principio da a las plataformas la oportunidad de corregir la carga negativa del concepto de “gestión algorítmica” que, en general, utiliza la literatura especializada para caracterizar a la gestión ejercida por las empresas sobre los trabajadores (Rosenblat and Stark, 2016; Rosenblat, 2018; Kellogg et al, 2019, entre otros). La gestión algorítmica puede definirse como una nueva forma de gestionar la fuerza de trabajo, en la cual el monitoreo y la supervisión de los trabajadores son llevados a cabo por algoritmos, en forma individualizada, permanente, masiva y remota (Haidar & Keune, 2021). Esta gestión además se caracteriza por ser unilateral, arbitraria y poco transparente, con rigidez en las decisiones adoptadas y sin posibilidad de apelación por parte de los trabajadores. Asimismo, los algoritmos tienen gran versatilidad para adaptarse según los intereses de la empresa.

El proyecto Fairwork recupera la noción de “gestión” de la fuerza de trabajo, con lo cual presume la existencia de relaciones laborales (asimétricas) entre empresas y trabajadores, pero refiere, por la positiva, a la gestión “justa”, es decir, a ciertos atributos que puede tener esa gestión para dotar de calidad al trabajo. Desde esta perspectiva, se define el concepto de “gestión justa” según un conjunto de atributos: *“Existe un procedimiento documentado a través del cual los trabajadores pueden ser escuchados, oponerse a las decisiones que les afecten y estar informados de los motivos detrás de dichas decisiones. Hay un canal de comunicación claro para los trabajadores que les permite apelar decisiones de gestión o desactivación”*<sup>3</sup>. Esta descripción, además, avanza en dos niveles, operacionalizados en indicadores que las plataformas deben demostrar que cumplen para obtener una buena calificación:

3. <https://fairwork/en/fw/publications/fairwork-argentin-aratings-2022labour-standards-in-the-platform-economy/>

Tabla N° 1: La gestión justa

Niveles	Indicadores
<p><b>1. Comunicación:</b> Existen procesos claramente definidos de comunicación entre los trabajadores y la plataforma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El contrato incluye la referencia a un canal humano de comunicación entre los trabajadores y un representante designado de la plataforma.</li> <li>- El contrato incluye la referencia a un procedimiento para que los trabajadores puedan recurrir decisiones disciplinarias o desactivaciones.</li> <li>- La interfaz de la plataforma incluye un canal de comunicación entre los trabajadores y la plataforma.</li> <li>- La interfaz de la plataforma incluye un procedimiento para que los trabajadores puedan recurrir decisiones disciplinarias o desactivaciones.</li> <li>- En caso de desactivación, el proceso de apelación debe ser accesible para los trabajadores que ya no tengan acceso a la plataforma.</li> </ul>
<p><b>2. Equidad:</b> El proceso de gestión es equitativo, lo que incluye evitar activamente la discriminación de trabajadores de grupos desfavorecidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene una política que garantiza que la plataforma no discrimina a las personas por su raza, género, orientación sexual, identidad de género, discapacidad, religión o creencias, edad o cualquier otra condición protegida por las leyes locales contra la discriminación.</li> <li>- Si el porcentaje de miembros de un grupo desfavorecido (como las mujeres) es claramente reducido entre sus trabajadores, tiene un plan para detectar y eliminar los obstáculos para las personas de dicho grupo, lo que tiene como resultado una mejor representación.</li> <li>- Toma medidas prácticas para favorecer la igualdad de oportunidades para trabajadores de grupos desfavorecidos, incluyendo puestos razonables para casos de embarazo, discapacidad y religión o creencias.</li> <li>- Si se utilizan algoritmos para determinar el acceso al trabajo o la remuneración, estos deben ser transparentes y no generar resultados injustos para los trabajadores de grupos tradicionalmente o actualmente desfavorecidos.</li> <li>- Tiene mecanismos para reducir el riesgo de que los usuarios discriminen a cualquier grupo de trabajadores a la hora de acceder a, o realizar el trabajo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a los principios de Fairwork vigentes al momento de realizar esta investigación.

El proyecto Fairwork y este informe, se construyeron en base a una investigación cualitativa con soporte en datos cuantitativos. Se trabajó en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), el centro urbano de Argentina con mayor cantidad de población, transacciones comerciales y, en consecuencia, presencia de plataformas laborales. El proceso de investigación se organizó en tres fases:

**1) Relevamiento documental y construcción de casos:** El proceso de investigación se inició con un análisis documental para determinar cuáles son las principales plataformas que operan en Argentina. Además, se utilizó como soporte la "Encuesta de Trabajadores de Plataformas 2021" realizada por CIPPEC<sup>4</sup> en abril de 2021 a 792 trabajadores de siete plataformas, incluyendo 121 conductores de Uber, Didi y Cabify en AMBA<sup>5</sup>. Los datos de la encuesta fueron utilizados para seleccionar los perfiles sociodemográficos de trabajadores a entrevistar (según sexo, nacionalidad, edad): la presencia de mujeres es casi nula, guardando similitudes con los indicadores del rubro transporte a nivel general (99% según la Encuesta Permanente de Hogares realizada por el INDEC), los grupos etarios predominantes son de 30 a 40 y de 41 a 59 años, con preeminencia de población de nacionalidad argentina por sobre la migrante.

**2) Entrevistas a trabajadores y gestores de plataformas y sistematización preliminar:** En un segundo momento de la investigación se llevó a cabo una secuencia de entrevistas según el siguiente esquema:

i. Entrevistas a 5 trabajadores por cada plataforma (agosto y septiembre de 2021), seleccionados de acuerdo a los perfiles sociodemográficos identificados en la fase anterior. Luego de realizadas estas entrevistas se efectuó una sistematización preliminar para identificar las principales características, fortalezas y debilidades, de la calidad del trabajo en cada plataforma.

ii. Entrevistas a gestores de plataformas (octubre y noviembre de 2021), quienes fueron previamente informados sobre los objetivos del proyecto. Se indagó sobre sus prácticas respecto a los principios de Fairwork y se pidió evidencia documental respaldatoria. Además, en base a los datos provenientes de las entrevistas realizadas a trabajadores, se preguntó específicamente sobre aquellos aspectos en donde se identificaron mayores debilidades en el cumplimiento de los principios. Finalmente, se realizó una sistematización preliminar de los aportes de los gestores.

iii. Nueva ronda de 5 entrevistas a trabajadores de cada plataforma (noviembre y diciembre de 2021), siguiendo la misma guía utilizada previamente, pero indagando en particular sobre aquellos aspectos salientes que emergieron en las entrevistas a los gestores. De esta manera se buscó contrastar si las prácticas declaradas por estos últimos son reconocidas o no por los trabajadores. Ante la existencia de apreciaciones diferentes entre las partes y de no mediar documentación que respalde la postura empresaria, se convalidó la voz de los trabajadores. Algunas de estas diferencias están consignadas en la Tabla 3 sobre el proceso de trabajo (ver más adelante).

4. Esta encuesta fue ejecutada por CIPPEC, con financiamiento de BID-Lab. Sus resultados se analizan en el Documento de Trabajo "El avance de las plataformas de trabajo en Argentina" (Garavaglia, 2022).

5. Se excluyó del muestreo a Beat debido a que su operación se encontraba en instancias incipientes al momento de realizar las encuestas.

Para todas las entrevistas se siguió una guía de preguntas semiestructurada, que tuvo como eje los principios de Fairwork, pero con cierta flexibilidad, a fin de captar la voz de los actores locales y las especificidades del fenómeno en Argentina.

**3) Sistematización y triangulación de datos:** En un tercer momento se llevó a cabo la sistematización final de las entrevistas y documentos provistos por las plataformas, y se triangularon los datos. Tras ese cruce se otorgaron los puntajes según los indicadores de calidad del trabajo de los principios Fairwork. La evaluación fue realizada en primera instancia por el equipo de Argentina y luego sometida a una revisión liderada por el equipo central de Oxford y dos revisores externos. De esta manera se buscó garantizar la mayor rigurosidad y transparencia posibles en el proceso de evaluación.

En este informe no vamos a replicar la evaluación Fairwork según el sistema de puntajes, sino que vamos a describir y analizar en profundidad las características del trabajo de plataformas sobre la gestión justa.

# Las plataformas de transporte de pasajeros en el ecosistema del transporte de pasajeros



Las principales plataformas de transporte de pasajeros que operan en el Área Metropolitana de Buenos Aires son cuatro: Uber, Cabify, Beat y Didi. Todas ellas se presentan como plataformas de "multimovilidad" y, en distintos momentos, incorporaron el servicio de taxi.

Uber llegó a Argentina en 2016. Entre sus servicios ofrece: UberX (clásico), Uber Flash (envíos), Uber Comfort (versión ejecutiva) y Uber Taxi. La aplicación presta los servicios de Rasier Operations B.V., una sociedad de responsabilidad limitada constituida en los Países Bajos, motivo por el cual en sus términos y condiciones establece que en caso de cualquier disputa se regirá por la legislación de ese país. Si bien es la plataforma con mayor presencia geográfica en Argentina, únicamente opera en forma legal en la provincia de Mendoza. De acuerdo a los gestores entrevistados en octubre de 2021, desde que Uber comenzó a operar hasta esa fecha se inscribieron 400.000 "socios conductores", y están activos en promedio 75.000 cada mes.

Cabify también comenzó a operar en Argentina en 2016, y desde el comienzo se inscribió como remisería. Brinda tres tipos de servicios: Light, Corporativo y Envíos. Además en Córdoba ofrece el servicio de taxis. De acuerdo a los gestores entrevistados en octubre de 2021, la empresa contaba en ese momento con aproximadamente 55.000 conductores activos, llamados "usuarios conductores" y 4.500 empresas clientes del servicio corporativo.

Beat funciona en Argentina desde 2019. Ofrece distintos servicios: Básico, Lite (más económico para los pasajeros y permite a los conductores tener un modelo de auto más viejo), Taxi, Envío y Envío moto. De acuerdo a la entrevista con gestores realizada en octubre de 2021, en ese momento tenía 100.000 conductores registrados y en promedio estaban activos 10.000 por día, número que -según detallaron los gestores entrevistados- tiende a aumentar hacia fin de mes, ante la mayor necesidad de obtener ingresos.

Didi comenzó a operar en Argentina hacia fines de 2020. Ofrece los servicios de Taxi (para conductores de taxi) y Express (para conductores de autos particulares). De acuerdo con la información provista por sus gestores en noviembre de 2021, en ese momento contaba con más de 125.000 conductores registrados, de los cuales había activos en promedio 20.000 conductores Express y 2.000 conductores de Taxi.

La llegada de estas plataformas generó un impacto en el transporte de pasajeros, dominado hasta el momento por el servicio de taxis y en el caso de ciudades más



pequeñas, remises. Mientras que esos servicios se encuentran regulados, las empresas de plataformas, en cambio, se insertan en el mercado en un marco de ilegalidad o semi-legalidad. Ante la llegada de estas empresas, las autoridades subnacionales han tomado diferentes medidas. El caso paradigmático es Uber, que está regulada en la provincia de Mendoza y fue prohibida por un fallo judicial en la ciudad de Buenos Aires, aunque esa resolución no tuvo acatamiento de parte de las empresas ni control por parte del poder ejecutivo.

Tabla 1. Regulaciones aplicadas a taxis, remises y plataformas en CABA

Regulaciones	Taxis	Remises	Plataformas
	Ley 5627 del año 2016 CABA - Código de Tránsito y Transporte		TyC
Servicio	Transporte público de personas, no colectivo, en automóviles de alquiler con taxímetro de hasta cuatro pasajeros por vehículo, prestado en un vehículo y por un conductor debidamente habilitado.	Servicio de transporte de personas en automóviles particulares, con conductor detentando el uso exclusivo del pasajero.	Las plataformas se autodefinen como servicios de intermediación tecnológica. Cabify se inscribió como remisería.
Turnos	Las licencias se otorgan por turnos de 8 horas, a saber: de 6 a 14, de 14 a 22 y de 22 a 6. No cumplir con el turno asignado es motivo de revocación de las licencias.	No hay.	Flexibles.
Solicitud	En la vía pública con el vehículo en circulación, en paradas autorizadas, por vía telefónica, por centrales de taxis, por mail, por mensaje de texto y por la aplicación oficial TAXI BA.	El servicio debe acordarse previamente en la agencia.	A través de la aplicación (app).
Vehículos	No pueden superar los 10 años de antigüedad y cuando se incorpora al servicio de licencia debe ser 0 Km. Cuando se modifica por renovación no puede superar los 6 años de antigüedad y debe ser por lo menos 1 año más nuevo que el que sustituye. Si es por robo o destrucción, puede ser igual en antigüedad al que sustituye.	No mayor a 5 años en la fecha de habilitación y conservan su habilitación hasta que cumplen 10 años.	Las exigencias varían según la aplicación (ver tabla 2).

Seguros	Responsabilidad civil contra terceros, Accidentes Personales y de Vida. En relación a accidentes y enfermedades, los trabajadores están regidos por la LCT y la LRT.	Responsabilidad civil contra terceros, Accidentes Personales y de Vida.	Responsabilidad Civil contra terceros y Accidentes Personales.
Licencias	Se otorga a una persona física o jurídica. Si son jurídicas deben inscribirse en un registro. Las licencias se renuevan anualmente. Cada titular puede ser adjudicatario de un máximo de 200 licencias. Si el titular cuenta con más de 15 licencias debe contar con un local con vestuarios, duchas y una oficina. Cantidad máxima de licencias 32.000	Para prestar el servicio se deberá contar con la licencia de prestador de servicios de telecomunicaciones, ser titular de la frecuencia de operación y ser propietario de los equipos de comunicación. No pueden ser menos de 300 autos al momento de pedir la autorización, ni tener menos de 100 móviles. Y se regula la cantidad de personal que deben tener para garantizar el servicio. La agencia debe contar con un lugar para la guarda de al menos 5 vehículos. Cantidad máxima de licencias 2500	No poseen. Cabify tiene licencia de remisería.
Tarifas	Definidas por el GCBA, previa consulta en audiencia/s pública/s no vinculante/s.	Definidas por el GCBA, previa consulta en audiencia/s pública/s no vinculante/s.	Definidas por la empresa.
Exigencias a conductores	Ser mayor de 21 años, tener licencia de conductor Tipo D1 o D2 y aprobar exámenes psicofísicos, de seguridad vial y del viario de la CABA y de la aplicación TAXI BA.	Seguro contra todo riesgo. Licencia Profesional.	Las exigencias varían según la aplicación (ver tabla 2).

Relación laboral	Todos los conductores que no sean titulares de licencia, deberán trabajar en calidad de choferes en relación de dependencia. Regidas por el CCT 436/06, firmado entre el Sindicato de Peones de Taxis de la Capital Federal y por la parte empresaria, la Unión de Propietarios de Autos Taxis, la Federación Metropolitana de Propietarios de Autos Taxis, y la Sociedad Propietarios de Automóviles con Taxímetro.	Regidas por el CCT 773/19, firmado entre la Federación Argentina de Remises (FAREM), y por la parte empresaria, la Cámara Argentina de Agencias de Remise, y la Asociación de Titulares de Autos de Remise de la República Argentina.	No regulado. Independientes.
------------------	---	---	------------------------------

Fuente: Elaboración propia en base a Código de Tránsito y Transporte CABA, entrevistas gestores de plataformas y TYC.

Todas las plataformas de transporte de pasajeros funcionan igual, con pequeñas diferencias según las estrategias comerciales: conectan a pasajeros y trabajadores a través de una aplicación que indica la ruta a seguir y el importe a pagar. La plataforma retiene una comisión a los conductores y al menos en el caso de Beat y Didi taxis también una cuota/tarifa ("*booking fee*") al pasajero.

Las plataformas permiten a los conductores elegir trabajar únicamente con tarjeta, lo que muchos hacen por motivos de seguridad. En ese caso las plataformas transfieren los ingresos a las cuentas bancarias de los conductores, y Beat además habilita hacerlo a cuentas virtuales (CVU: clave virtual uniforme). Ninguna plataforma acepta en cambio que los conductores trabajen solo en efectivo, lo que implicaría para ellas la dificultad de retener/cobrar las comisiones.

Las distintas empresas tienen requisitos similares, aunque Beat es la que menos requisitos pide al conductor y también la que menos chequea la identidad y zonas donde se encuentran los pasajeros. Todo esto hace que sea, de acuerdo a los conductores entrevistados, la aplicación menos segura.

Tabla 2: Requisitos para conductores y vehículos según plataforma

	Requisito	Uber	Cabify	Beat	Didi
Conductor	Antecedentes penales	X	X		X
	Monotributo	X	X		
	Edad mínima	18	21	18	20
	Tipo de licencia de conducir	Profesional	Profesional	Común o Profesional	Profesional
	Cuenta Bancaria	X	X		X
	Foto de perfil	X	X	X	X
Vehículo	Antigüedad mínima	2004	2011	2004	2009
	Certificado de cobertura del seguro	X	X	X	X
	Cédula de identificación vehicular	X	X	X	X
	Aire acondicionado	X	X		X

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a trabajadores, gestores de plataformas y TYC.

El modelo de negocios de las plataformas descansa en tres condiciones o características: i) la escalabilidad ilimitada (las aplicaciones pueden ser descargadas en forma ilimitada por cientos de usuarios), ii) la capacidad de arbitrar precios en función del comportamiento del mercado y no de los costos (en este sector se definen “tarifas dinámicas” según la demanda y otros factores variables), iii) la prescindencia de activos propios para pasar a operar recursos ajenos (el auto pertenece o es alquilado por los conductores). En este esquema digital, el foco de las empresas no está puesto en la contribución marginal -como lo era en la lógica analógica- sino en la dinámica del mercado.

La clave de este modelo de negocios es crear un mercado, y distintas empresas de un sector (como el transporte de pasajeros) aportan a esa creación (de allí la existencia de compañías grandes como Uber y otras más pequeñas como Beat). En la constitución de ese mercado algunas empresas venderán su parte a otras empresas con mayores recursos, y estas pasarán a capturar la mayor parte o la totalidad del mercado, constituyendo una suerte de monopolio: “*winner-takes-all*”, el ganador se lleva todo (Kenney and Zysman, 2016; Haidar et al, 2021). Esto explica por qué muchas empresas, como Uber, penetran el mercado con estrategias de precios agresivas y una rentabilidad negativa: la apuesta está en multiplicar el número de pasajeros y conductores y ganar a futuro el mercado.

Este modelo de negocios contrasta con el mercado de taxis, dado que mientras las plataformas se orientan a un margen extensivo, es decir, la rentabilidad aumenta a medida que se realizan más viajes y se incorporan más conductores, el servicio de taxis es regulado por cantidad<sup>6</sup>. Detrás de esta regulación se encuentra una política de ordenamiento urbano, gestión del tráfico y la seguridad vial. Esto genera un "trade-off" o relación de costo-beneficio entre la creación de puestos de trabajo, la cantidad de vehículos en circulación y la calidad de servicio. Las plataformas eluden estos aspectos, centrándose en cambio en ajustar la oferta, la demanda y los precios para potenciar el número de transacciones.

La asimetría entre taxis y las plataformas, en términos de regulación, capacidad de inversión y agresividad en el mercado para captar pasajeros y conductores, llevó a la reducción del número de taxis circulando en la ciudad de Buenos Aires. De acuerdo a la Asociación de Taxistas de Capital, el sindicato que agrupa a taxistas autónomos que trabajan su propia unidad, el número de taxis cayó un 60%, de 38.000 a 15.000 por causa de las aplicaciones y la pandemia<sup>7</sup>.

Asimismo, dado lo que los gestores de las plataformas consideran una sobredemanda por encima de la oferta, esto es, hay más pasajeros que conductores disponibles, las empresas compiten por captar y fidelizar a estos últimos, quienes a fin de obtener mejores ingresos operan con varias plataformas. Por ese motivo algunas aplicaciones, sobre todo cuando desembarcaron en el mercado local, ofrecían muchos incentivos a los trabajadores y/o bajas comisiones. En esta dirección se ubica la práctica de Uber, quien en sus comienzos no cobraba las comisiones y luego pasó a reclamar deudas por miles de pesos a sus conductores.

De acuerdo a la Encuesta de Trabajadores de Plataformas 2021 (Garavaglia, 2022) el perfil predominante de conductores son varones argentinos de grupos poblacionales de 30 a 40 y de 41 a 59 años. Además, de acuerdo a las entrevistas realizadas, muchos de ellos trabajaban anteriormente en el sector transporte, como taxistas, remiseros, transportistas de combis. Se trata por tanto de trabajadores que dominan el oficio de manejar en el AMBA. Para ellos, estas plataformas ofrecen como ventaja la posibilidad de conectarse y desconectarse libremente (al menos en lo formal) y además el acceso a un gran caudal de usuarios: el chofer termina un viaje e inmediatamente comienza otro. De esta manera se evita la práctica habitual del taxista de pasar tiempo buscando "levantar" a un pasajero en la calle. La contracara de esto es el estrés que genera recibir solicitudes antes incluso de completar un viaje, y la casi obligación de aceptarlas sin mirar en detalle los datos del pasajero, a fin de evitar una sanción de la plataforma por acumular rechazos.

La pandemia golpeó al sector de transporte de pasajeros, y las plataformas no fueron la excepción. De acuerdo a los gestores de las distintas plataformas entrevistados, en sus comienzos el uso de las aplicaciones cayó significativamente, dado que muchos pasajeros permanecían en sus casas y muchos otros volvieron a utilizar sus autos particulares, principal competidor de este servicio. Frente a este fenómeno, de acuerdo a los gestores de las empresas, las respuestas fueron disímiles: Uber apagó en sus inicios la aplicación, mientras que otras, como Beat y Cabify habilita-

7. Existe un límite en la cantidad de licencias de taxis que se otorgan en la ciudad de Buenos Aires, además de ciertas pautas con respecto a la capacitación de los conductores y las características de los vehículos para estar habilitados a prestar el servicio.  
7. <https://infonews.com/cayo-en-un-60-el-numero-de-taxis-en-ciudad-de-buenos-aires.html>

ron el servicio de envíos, similar al ofrecido por las plataformas de reparto, pero con objetos de mayor tamaño. Asimismo, el fragmento de clientes corporativos permitió reactivar la actividad, mediante acuerdos con empresas para trasladar a su personal al trabajo. Así, la gran versatilidad de este modelo de negocios, sin activos propios y con una gestión algorítmica en continuo movimiento, le permitió adaptarse a los movimientos de mercado, y tras un primer momento de caída, reactivarse.

# La organización del proceso de trabajo

## 4



Las plataformas se autodefinen como empresas tecnológicas que intermedian los vínculos entre clientes o "usuarios pasajeros" y choferes o "socios conductores" / "usuarios conductores", según la terminología empleada por ellas. Por lo mismo niegan la existencia de vínculos laborales con los conductores, motivo por el cual no les pagan salarios mínimos ni protecciones sociales (aportes jubilatorios, cobertura de salud, riesgos del trabajo, etc.).

No obstante esta definición, el análisis empírico del modo en que estas plataformas funcionan indican que las mismas tienen un rol fundamental en la organización del proceso de trabajo: definen requisitos para operar, comisiones, sistemas de premios y sanciones, entre otros aspectos. En esta dirección, distintas agencias estatales, en el plano administrativo y judicial, determinaron en casos ad hoc la existencia de relaciones de dependencia<sup>8</sup>.

8. En abril de 2019 la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social de la AFIP (organismo tributario de Argentina) estableció que los conductores de Uber son empleados en relación de dependencia y no trabajadores independientes, por lo que le exigió

a la empresa pagar las cargas sociales correspondientes. En el mismo sentido, en agosto de 2021 un Juzgado Nacional del Trabajo determinó que existió relación laboral entre un chofer y Cabify y le ordenó a la empresa el pago de una indemnización por despido.

Tabla 3. Organización del proceso de trabajo según plataforma

Aspecto	Uber	Cabify	Beat	Didi
Organización jornada	Formalmente pueden conectarse y desconectarse libremente.	Formalmente pueden conectarse y desconectarse libremente.	Formalmente pueden conectarse y desconectarse libremente.	Formalmente pueden conectarse y desconectarse libremente.
Información sobre el pasajero	Nombre, calificación y cantidad de viajes realizados.	Calificación, cantidad de viajes y verificación del pasajero.	Nombre (a veces incompleto) y calificación.	Antigüedad en la plataforma (frecuente, nuevo o intermedio).
	Dirección exacta del destino recién una vez aceptado el viaje.	Dirección exacta del destino.	Dirección exacta del destino recién una vez aceptado el viaje.	Dirección exacta del destino.
Comisión	Variable. Representantes de Uber declaran que la comisión promedio es del 25%, sin embargo, los conductores afirman que han variado a lo largo del tiempo, oscilando entre el 30% y el 40%. También puede variar de acuerdo a la velocidad del viaje. Para los taxistas las tarifas están determinadas por el taxímetro, y la aplicación les cobra una comisión.	Variable. Entre el 19% y el 25%, según los conductores depende de la cantidad de viajes realizados en el mes (con 200 baja a 20%, con 300 a 19%).	Variable. Hubo momentos con promociones del 1%, luego pasó al 10%. También cobra un porcentaje de tasa de servicio o "booking fee" al pasajero (10% del valor del viaje). Quienes manejan taxis también pagan comisión.	Variable. Los conductores reportan que oscila entre el 20% y el 25%. Para los taxistas las tarifas están determinadas por el taxímetro, la comisión es del 0% y el pasajero paga un "booking fee" del 5,9%.
Bonificaciones / Incentivos	Variables. Promociones por completar cierta cantidad de viajes en cierto tiempo. Por ejemplo 70 viajes entre el viernes a las 00 hs hasta el lunes a las 4 am.	Variables. Por ejemplo, por hacer seis viajes de 6 a 10 de la mañana un lunes, se paga un extra. Los fines de semana y en eventos especiales.	La empresa prioriza la estrategia comercial de tener bajas comisiones en lugar de colocar incentivos. Cuando comenzó a operar otorgaba mayores incentivos.	Promociones por completar cierta cantidad de viajes en cierto tiempo. Por ejemplo 12 viajes de 18 a 21 horas, o 39 viajes en el fin de semana. Programas: "Ganancias garantizadas", "Viajá más, ganá más", "Multiplica tus ganancias".



Rankings	Basado en la tasa de aceptación (proporción de viajes aceptados sobre los ofrecidos) y horarios de conexión (en horas pico se otorgan 3 puntos, en otras horas 1). Con un mejor posicionamiento se accede a canal de comunicación telefónico, se asignan viajes más largos o con pasajeros bien evaluados, beneficios en estaciones de gas, asistencia vehicular, entre otros.	Basado en la valoración de los pasajeros y la cantidad de viajes realizados. Un mejor posicionamiento permite acceso a descuento en seguro y demás beneficios. Cabify corporativo: llegan viajes de empresas. Estos viajes son mejor pagos y hay mayor cantidad.	Basado en las evaluaciones de los pasajeros. Un mejor posicionamiento otorga prioridad en la asignación de viajes.	Un mejor posicionamiento otorga prioridad en la asignación de viajes.
Sanciones	Suspensiones temporarias y en última instancia bloqueo de cuenta definitivo.	Suspensiones temporarias por cancelar viajes o reclamo de algún pasajero.	Determinada cantidad de cancelaciones equivalen a un determinado tiempo de suspensión. Una cancelación equivale a un minuto de suspensión. La empresa puede bloquear a los conductores en forma definitiva.	Ante una cantidad de viajes no aceptados (diez por día o seis seguidos), la plataforma suspende a los conductores temporalmente (media hora). La aplicación preavisa de la inminencia de la suspensión.
Seguro	Seguro contra accidentes y responsabilidad civil. Se descuenta de los ingresos del conductor como "cuota de solicitud". Su cobertura aplica cuando el conductor está realizando un trayecto.	Ofrece promociones/descuentos en empresas de seguros a medida que los conductores tienen mejor ranking. Cabify incluye el cobro de un seguro para el conductor y el pasajero en la comisión.	Seguro contra accidentes y responsabilidad civil. Gratuito. Su cobertura aplica cuando el conductor está realizando un trayecto.	Seguro contra accidentes y responsabilidad civil. Gratuito. Su cobertura aplica cuando el conductor está logueado en la plataforma.
Soporte	Soporte telefónico 24/7 para conductores mejor rankeados. Hay un número de emergencia para llamar a la policía.	Comunicación por chat o notificaciones. Hay un número de emergencia.	E-mail o chat. Hay un botón de emergencia y un número telefónico para comunicarse con soporte (call center en otro país).	Botón de emergencia que se comunica directo con el 911. La mayoría de los conductores coinciden en que la comunicación es buena. El call center de soporte no está en Argentina.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a gestores y trabajadores de cada plataforma.

El análisis de las características de la organización del proceso de trabajo indica que la misma está determinada de forma directa o inducida por las plataformas. La gestión por medio de algoritmos permite construir una tarifa para cada trayecto y regular la comisión aplicada. Si bien los conductores tienen libertades en relación a la extensión y organización de la jornada de trabajo, la mayoría de las plataformas los inducen a trabajar en ciertos momentos, tanto a través de las llamadas “tarifas dinámicas” establecidas según los niveles de demanda por zonas, como de los sistemas de bonificaciones / incentivos otorgados por cumplir con determinada cantidad de viajes en determinado tiempo. La contraparte de esto es la organización de un sistema de rankings, premios y castigos que tienen consecuencias tanto en los ingresos como en la salud de los trabajadores, quienes a fin de alcanzar ciertas metas (e ingresos) se ven sometidos a la fatiga y el estrés.

En efecto, a partir de indicadores basados en la aceptación de viajes y valoración de los pasajeros, la gestión algorítmica asigna mayor elegibilidad a los conductores con mejor ranking, e incluso en algunos casos les asigna una mayor remuneración. De esta forma, el modelo de gestión basada en algoritmos deshumaniza el proceso de toma de decisiones laborales: se vuelven asignadores de empleo y fijadores de precio (Garavaglia, 2022).

La altísima versatilidad de las comisiones definidas unilateralmente por las empresas, otorgan a este trabajo niveles de alta inestabilidad, y funcionan como válvulas de ajuste de la oferta y demanda de fuerza de trabajo, y de la extensión del uso de dicha fuerza de trabajo. Los trabajadores quedan sujetos a las métricas de los algoritmos, que cambian al compás de la variación de las estrategias de las plataformas para competir en el mercado.

Completan este panorama la opacidad de los algoritmos, esto es, la falta de claridad en los cambios generados por las aplicaciones, tanto en relación a las comisiones como a las demás pautas de organización del trabajo. Asimismo, la prominente falta de canales claros de comunicación y apelación a las decisiones unilaterales de las plataformas, hace que la discrecionalidad empresarial sea aún mayor.

# La gestión justa en las plataformas de transporte de pasajeros en AMBA



De acuerdo a la metodología Fairwork, este principio refiere a dos puntos: en primer lugar, en qué medida las plataformas habilitan y sostienen instancias bilaterales de comunicación con los conductores y, en segundo lugar, si las plataformas tienen políticas de equidad con grupos minoritarios (como mujeres, migrantes, personas con discapacidad). Se analiza si estas instancias y políticas están claramente expresadas en forma escrita en los contratos, y si son visibles en las interfaces.

Estos contratos de términos y condiciones son el medio formal de eludir el reconocimiento de la existencia de relaciones laborales. Mientras que en el campo del derecho del trabajo se presume la asimetría entre el trabajo y el capital, el derecho civil y comercial asume la existencia de partes equivalentes. Los trabajadores deben simplemente aceptar estos contratos de términos y condiciones que aparecen cuando comienzan a operar en las aplicaciones. Su aceptación es una formalidad, dado que, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los trabajadores, casi ninguno los lee, sino que los aceptan de forma mecánica y rápida, a los fines de agilizar el proceso y comenzar a trabajar.

## 5.1. LA COMUNICACIÓN

Una de las características generalmente atribuidas a la gestión algorítmica es la arbitrariedad en la toma de decisiones, falta de transparencia, asimetría en la información entre plataformas, clientes y trabajadores (Pasquale, 2015; Moore and Joyce, 2020). En este punto, como contrapartida, el principio de "gestión justa" apunta a reconocer buenas prácticas o prácticas justas en relación a la comunicación entre las empresas y los trabajadores: que estos tengan acceso a un representante humano y que puedan apelar decisiones disciplinarias o desactivaciones realizadas por las aplicaciones, a través de procedimientos claros y accesibles.

Tabla 4: Comunicación entre trabajadores y plataforma según empresa

Indicador	Uber	Cabify	Beat	Didi
Canal de comunicación definido en el contrato	No se registra.	No se registra.	No se registra.	No se registra.
Procedimientos para recurrir decisiones disciplinarias definidos en el contrato	No. La plataforma puede dar de baja el contrato a discreción.	No. La plataforma puede dar de baja el contrato a discreción.	No. El conductor y la plataforma pueden dar de baja el contrato a discreción.	A través de la aplicación "Didi Conductor", la empresa investigará y dará respuesta según corresponda. El conductor y la plataforma pueden dar de baja el contrato a discreción.
Canal de comunicación en la interfaz	Por correo electrónico, pop up fuera de la aplicación y notificaciones dentro de la app. Canal telefónico disponible sólo para conductores con cierto nivel en el ranking: Socios Oro o Platino. 2 centros de soporte: en Mendoza y en San Justo (La Matanza), accesibles con turno previo.	Toda la interacción es a través de la app. En caso de posibles sanciones, envía notificaciones de aviso.	Por correo electrónico, pop up en la aplicación, mensajes de texto. También funciona un call center offshore. "Driver center" en el barrio de Chacarita, de lunes a viernes de 9 a 18 hs, accesible con turno previo.	A través de la app, chat, líneas telefónicas de atención permanente y "driver centers". Hay diferentes líneas: -Línea de atención al conductor ("DiDi Club"). -Línea de emergencia. -Centro de Ayuda online (FAQs). La atención es desde un call center offshore.
Procedimientos para recurrir decisiones disciplinarias en la interfaz	No se registran.	La empresa refiere a 3 canales según la "jerarquía de incidentes": app, apertura de un "ticket de reclamo", instancia directa con el conductor.	El conductor puede ir al "driver center" para recibir explicaciones de la medida.	Se habilitan vías telefónicas, luego el caso es analizado por un agente de atención de la empresa.
Procedimientos accesibles para apelar en caso de desactivación	No se registran.	No se registran.	La empresa afirma que está trabajando en un "plan de desbloqueo" para que quienes fueran bloqueados hagan una capacitación y luego sean desbloqueados.	Junto con la notificación de la desactivación se informa cómo proceder para solicitar una revisión de la medida. Se habilitan vías telefónicas, luego el caso es analizado por un agente de atención de la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a TYC, entrevistas a trabajadores y gestores.

Las vías de comunicación a las que los conductores pueden recurrir para iniciar un diálogo con las plataformas, sea para hacer consultas o reclamos, son en general limitadas y de difícil acceso. Estas limitaciones se expresan tanto en los contratos como en las interfaces de las aplicaciones. Más que instancias bilaterales de comunicación, priman los mensajes unidireccionales desde las plataformas hacia los trabajadores.

Sólo en el caso de Didi, en comparación con las otras plataformas, los trabajadores destacaron que la comunicación es más accesible:

*"Yo llamé por teléfono y me atendieron al toque, creo que fue un sábado o un viernes" (Juan, 27/08/22); "La comunicación es bastante buena. La verdad que no es un diez, pero es bastante buena, es un siete o un ocho" (Mario, 21/09/22).*

Exceptuando a esta plataforma, en general prima la ausencia de pautas claras de comunicación en los contratos, al tiempo que los conductores denuncian sistemáticamente la falta de canales y/o su mala calidad en la experiencia cotidiana. Si bien algunas plataformas cuentan con centros de atención presencial ("*driver centers*"), los mismos son escasos y requieren turno previo, y dadas las grandes distancias en la Ciudad de Buenos Aires, usarlos resulta inviable. En un modelo de negocios como este, donde las empresas no reconocen la existencia de relaciones laborales y el pago es a destajo, es decir, por trayecto completado y sin ingresos mínimos, el tiempo es el recurso máspreciado. Por esto mismo, y dadas las pocas expectativas de encontrar una atención adecuada, los trabajadores asumen los costos de la falta de información o las arbitrariedades del sistema, y eventualmente recurren a las redes construidas con sus pares, otros conductores con las mismas dudas y experiencias. Así lo expresan en algunas entrevistas:

*"-Pregunta: ¿Cómo creés que es la comunicación con la plataforma? -Trabajador: Malísima. Ya sé cómo funciona Uber después de tanto tiempo de trabajo, pero al principio estaba desconcertado con el tema de las condiciones o con distintas cosas de la aplicación y mandaba mensajes o pedía entrevistas telefónicas. No daban pie con bola, te ponían el disquito y no había una respuesta certera, nunca había alguien que te explique de verdad. Aprendí a manejar la aplicación en base a compañeros, en base a grupos de Facebook, que estaban trabajando ya hace mucho y más o menos contaban o explicaban un poco cómo era" (Sebastián, Uber, 13/09/22).*

*"Podés mandarles mensajes, pero no sé qué resultado tenés. De repente, bueno, uno perdió, no sé, \$40 y el tiempo que te va a llevar mandarle el mensaje a Beat, que te responda, volverme a mandar el mensaje o lo que fuera, perdiste más que esos \$40. Toda la relación que uno está trabajando en un auto es el tiempo. ¿Entendés?" (Juan, Beat, 30/08/22).*

Las falencias en la comunicación se expresan también en la carencia de procedimientos explícitos y claros para recurrir las decisiones disciplinarias adoptadas por las plataformas. Si bien éstas niegan la existencia de vínculos de laboralidad, tienen la potestad de sancionar a los trabajadores a través de vías directas, las suspensiones

temporarias y el bloqueo de la cuenta, e indirectas: descontarles puntos / bajarlos en el ranking.

En este aspecto una vez más la nota común es la unilateralidad y arbitrariedad de las empresas. El caso más extremo es Uber que está inscrita en los Países Bajos y por lo mismo establece en sus TYC que ante una controversia el conductor deberá dirigirse ante un tribunal de Países Bajos/Cámara de Comercio Internacional, por escrito y en inglés. Esta cláusula hace prácticamente imposible el acceso a instancias de apelación. Asimismo, esa unilateralidad y arbitrariedad son convalidados en la vaguedad de las prerrogativas declaradas en los contratos. A modo de ejemplo:

*"Podremos dar por terminado los presentes Términos o inhabilitar su acceso a los Servicios, en caso de que deje de cumplir con los requisitos para utilizar nuestros Servicios, **independientemente del motivo**" (TyC Uber, el destacado es nuestro).*

*"Cabify se reserva el derecho de suspender, interrumpir o dejar de operar la Aplicación y/o el Sitio Web en cualquier momento", "Cabify se reserva el derecho de modificar en cualquier momento las presentes Condiciones Generales de Uso, así como cualesquiera otras condiciones generales o particulares que resulten de aplicación" (TyC Cabify, el destacado es nuestro).*

*"La Compañía determinará, a su entera discreción, si ha ocurrido un incumplimiento de los presentes Términos y Condiciones en virtud del uso de DiDi Conductor por parte del Socio Conductor. Cuando haya ocurrido un incumplimiento de estos Términos y Condiciones, la Compañía podrá tomar las medidas que considere adecuadas" (TyC Didi, el destacado es nuestro).*

Didi, no obstante, deja asentado en los TYC, aunque de un modo vago, cuál es el procedimiento en caso de disputa:

*"En caso de una disputa relacionada con DiDi Conductor o con la prestación de los Servicios que de alguna forma involucre a DiDi, el Socio Conductor primero buscará la solución de las disputas refiriendo la disputa a DiDi a través de DiDi Conductor. DiDi investigará el asunto y realizará sus mejores esfuerzos para resolver las disputas al recibir la notificación. Si las Partes no pueden resolver la disputa de buena fe, dicha disputa se resolverá mediante arbitraje de conformidad con los términos establecidos a continuación" (TyC Didi, el destacado es nuestro).*

En este sentido se expresan también los trabajadores entrevistados:

*"Siempre te resuelven en ese sentido. Y con el bloqueo también te van haciendo llegar mensajes por mail con 'tu caso es el número tal, danos un tiempo más'" (José, Didi, 21/09/22).*

Además de la dificultad en acceder a vías de comunicación y apelación, un aspecto reiterado por los conductores es que, de mediar una controversia, las plataformas siempre dan la razón a una de las partes, el pasajero, en desmedro de otra, el trabajador:

*"Uber toma sagradamente la palabra de los pasajeros, cuando los pasajeros de Argentina mienten mucho para tratar de sacar provecho. Por ejemplo, hay muchos pasajeros que te califican con un 1, o por lo menos lo hacían antes, para que Uber les reintegrara un viaje mínimo gratis y a lo mejor vos lo atendiste como si fuese el rey de España" (Mario, Uber, 13/09/22).*

*"Hay un tema que es lo más importante de todo: ante un inconveniente entre pasajero y chofer Cabify defiende más al pasajero que al chofer... El otro día tuve un problema con un pasajero arriba del auto. Subió al auto, malos modos y en un momento dije 'yo no puedo manejar así, bajate'. Me dice 'no me bajo'. Yo no podía cancelar porque ya había tomado el viaje. Llamo ahí (me fijé porque nunca lo había hecho) a Cabify, digamos a emergencias o no me acuerdo cómo está puesto, y digo 'tengo una persona que bla, bla bla' y dicen 'bueno, ahí yo te lo anulo'. Después que se baja el tipo, golpea el auto y después de eso mando el informe por una vía de chat que tienen y a las 48 horas me cancelan la cuenta a mí" (Martín, Cabify, 09/08/22).*

Esta práctica, ampliamente denunciada por los choferes, da nuevos elementos para poner en tela de juicio el carácter de intermediario tecnológico de las plataformas. En lugar de ello, la gestión algorítmica toma resoluciones como un jefe que sanciona al trabajador en caso de insatisfacción del cliente.

El caso extremo de sanción es el bloqueo de cuenta, frente a lo cual la respuesta vaga de las empresas es que el conductor incumplió los términos y condiciones, derecho que, como fue señalado antes, se reservan estas empresas en los contratos. Ante el bloqueo, forma tecnológica que asume el despido, las instancias de apelación son prácticamente nulas y en caso de existir, de difícil acceso y con resultados poco favorables a los trabajadores. Así se refuerza la unilateralidad de las empresas y su potestad para organizar el proceso de trabajo y también en el mercado de trabajo, dado que habilita e inhabilita a los trabajadores a discreción.

## 5.2. LA EQUIDAD

Otra de las características generalmente atribuidas a la gestión algorítmica es que fomentan o reproducen la discriminación hacia ciertos grupos poblacionales como las mujeres, migrantes y trabajadores de ciertos países. Esto último se da sobre todo en las plataformas en línea, donde está demostrado empíricamente que los trabajadores de ciertas regiones, reciben pagos inferiores a los que recibe alguien que hace el mismo trabajo desde Europa Occidental o Estados Unidos (Lehdonvirta et al, 2021, Berg & Rani, 2021).

El proyecto Fairwork valora especialmente que el proceso de gestión sea equitativo. La plataforma no debe discriminar y debe reducir el riesgo de que los usuarios discriminen a las personas (por su raza, género, orientación sexual, discapacidad, religión, etc.), y se espera que promueva la inclusión de grupos desfavorecidos. Además, se considera una buena práctica la transparencia de los algoritmos en el acceso al trabajo o la remuneración, aspecto que implica ir en contra de la opacidad que en general caracteriza a las plataformas.

Tabla 5: Equidad en el proceso de gestión

Indicador	Uber	Cabify	Beat	Didi
Política antidiscriminatoria / Mecanismos para reducir el riesgo de que los usuarios discriminen a cualquier grupo de trabajadores	Los conductores reciben notificaciones para evitar discriminación hacia los pasajeros. No se registran notificaciones en sentido contrario.	Los conductores reciben notificaciones para evitar discriminación hacia los pasajeros. No se registran notificaciones en sentido contrario.	Los conductores reciben notificaciones para evitar discriminación hacia los pasajeros. No se registran notificaciones en sentido contrario.	Los conductores reciben notificaciones para evitar discriminación hacia los pasajeros. No se registran notificaciones en sentido contrario.
Plan para detectar y eliminar los obstáculos para las personas de un grupo desfavorecido y que mejore su representación / Medidas prácticas para favorecer la igualdad de oportunidades para trabajadores de grupos desfavorecidos.	Consultoría de la ONG GROW para incorporar mujeres. Función "Uber Ellas": las mujeres conductoras pueden activar la opción de transportar solo a pasajeras mujeres o personas que se identifiquen con ese género. De acuerdo a la plataforma se incrementó su participación. Consultoría de la ONG Includyme para mejorar la atención a personas con discapacidad, e incorporarlas.	Programa "Más mujeres": incentivos para sumar mujeres a la app, otorgándoles comisiones diferenciales (en ciudad de Mendoza y Godoy Cruz). Consultoría de la ONG GROW: capacitación a conductores para prevenir acoso.	Alianza con la Cámara de Comercio LGBT con foco en capacitaciones y sensibilizaciones para conductores y actividades vinculadas a las temáticas de diversidad, inclusión y género. Capacitación para prevenir acoso.	Función "Didi mujeres": las mujeres conductoras pueden activar la opción de transportar solo a pasajeras mujeres o personas que se identifiquen con ese género.
Transparencia algorítmica para determinar el acceso al trabajo o la remuneración, sin generar resultados injustos para los trabajadores de grupos desfavorecidos	La aplicación muestra "mapa de calor", zonas con tarifa dinámica (multiplicadores). Comisión definida por la aplicación, no es clara. Se envían reportes de performance a trabajadores. Se envían reportes de performance a trabajadores.	Comisión definida por la aplicación, no es clara. Se envían reportes de performance a trabajadores.	La aplicación muestra zonas con tarifa dinámica (multiplicadores). Comisión definida por la aplicación, no es clara. Se envían reportes de performance a trabajadores.	Comisión definida por la aplicación, no es clara. Se envían reportes de performance a trabajadores.

Fuente: Elaboración propia en base a TYC, entrevistas a trabajadores y gestores.



En principio ninguna plataforma contiene un mecanismo documentado para promover la equidad entre los conductores. Si pueden mencionarse campañas o capacitaciones destinadas a evitar el acoso hacia mujeres y la discriminación, tales como las colaboraciones de Uber y Cabify con GROW, una ONG que se propone "*generar espacios de trabajo diversos, inclusivos y libres de violencia*"<sup>9</sup>. Sin embargo, los testimonios brindados por los conductores entrevistados evidencian que las mismas están más orientadas a proteger a los pasajeros que a los conductores. Estos reciben notificaciones periódicas diciendo, por ejemplo, que deben evitar conductas o comentarios impropios hacia las pasajeras, pero no tienen conocimiento de que los pasajeros reciban recomendaciones en el mismo sentido.

Por el contrario, uno de los datos más llamativos de las entrevistas, son los reiterados relatos sobre situaciones de acoso que sufren los choferes por parte de pasajeros que utilizan la aplicación para buscar favores sexuales. Éste es un ejemplo:

*"Aceptás el viaje y te envían un mensaje que dice: 'hola, ¿qué tal? ¿te pinta si te hago un pete?'. Cuando es así les digo 'no, cancelá que yo estoy laburando', siempre les digo lo mismo. Me pasó de tenerlo ya encima en el auto como pasajero y que se han puesto pesados en el auto, muchas veces. La última me pasó con un chico que empezamos a hablar normal, empezó a hablar y cada vez se iba poniendo un poco más raro. En un momento dijo '¿por qué no te metés acá que está más oscuro?' y yo le decía 'yo me meto por la zona más rápida'. Después ya llegando obviamente quería que pasara algo más. Me pasó una vez de un chico que me ofreció plata arriba del auto diciendo '¿cuánta plata querés?' (...) Lo reporté, ellos simplemente dijeron que iban a tomar las medidas... Para mí que no toman nada porque no hacen nada. Ellos, al fin y al cabo, lo que quieren es que el pasajero viaje"* (Ariel, Cafify, 06/09/22).

Frente a estas situaciones, como en los reiterados casos de robos de los que son víctimas, los conductores optan por no acudir a las plataformas, sea por escepticismo o temor a que la denuncia redunde en medidas disciplinarias contra ellos. En cualquier caso, lo que prima es la falta de protección hacia los trabajadores.

Todas las plataformas, en cambio, registran algún tipo de iniciativa para incorporar a mujeres como conductoras, siendo común la iniciativa de habilitar la opción de que las mujeres transporten solo a otras mujeres. Estas políticas no se han traducido en un cambio sustantivo en el perfil sociodemográfico de los conductores, primando la presencia de varones. Esto se explica, entre otros motivos, porque este trabajo es percibido y vivido como muy riesgoso, expuesto a situaciones de inseguridad urbana, lo que incluye siniestros de tránsito, robos y violencia. Sumado a ello, los horarios de trabajo más redituables (cuando las plataformas colocan incentivos) van a contramano de los horarios del trabajo doméstico y de cuidado, que aún siguen recayendo mayormente en las mujeres. Por todo esto, si bien las iniciativas de inclusión de mujeres pueden tener potencial, tal como se presentan y dados sus limitados alcances, parecen más una estrategia de "*pink washing*" que una política consecuente.

Valga decir que Uber ha avanzado más en su política hacia grupos desfavorecidos, a través de un acuerdo con la ONG Incluyeme<sup>10</sup> que tuvo como objetivo promover el trabajo de conductores con discapacidades.

9. <https://www.generoytrabajo.com/>

10. <https://www.incluyeme.org/>

Finalmente, la evaluación de la transparencia algorítmica para determinar el acceso al trabajo o la remuneración, indica que en todas las plataformas prima la arbitrariedad y falta de claridad sobre los modos en que los algoritmos definen el acceso a los viajes y determinan las comisiones que cobran a los conductores. Sí en cambio, les informan *ex-post* cómo fue su performance: cuántos kilómetros recorrieron, qué multiplicadores recibieron y cuánto dinero les corresponde.

Las plataformas a través de distintas modalidades promueven que los conductores trabajen. La forma más común es a través de la ludificación del trabajo, es decir, su promoción mediante el juego (Cherry, 2020). Un ejemplo de esto es la promoción de premios o bonos especiales por cumplir con metas de productividad (relación entre cantidad de viajes y tiempo de trabajo). Además, muchas de ellas van direccionando a los conductores hacia ciertas zonas, de acuerdo a las demandas del mercado. Así, Uber y Beat, por ejemplo, muestran un mapa de color con promociones específicas en aquellos lugares donde se puede producir el encuentro entre oferta y demanda. Sin embargo, para los conductores no siempre resulta claro en la cotidianeidad cuál será su ingreso / que comisión les será retenida, dado que la misma es modificada algorítmicamente:

*"Todos estamos quejándonos porque varía [la comisión] y no depende del puntaje. Uber indistintamente tiene un método por el cual te cobran una comisión por lo que vos trabajás y por lo que valió el viaje que hiciste ... Ellos hacen un cálculo que es bastante complicado y yo más o menos lo puedo tener, pero sí querés te lo explico aunque sea un matete"* (Javier, Uber, 14/11/22).

*"-Pregunta: ¿En qué varía la comisión? -Respuesta: Mira, no tenemos idea porque esa parte la desconocemos. No sé por qué varía, no sé en qué varía y generalmente el conductor no sabe porque es algo de la aplicación y no sé cómo se manejan ellos. Es todo muy raro. A veces te mandan correos y no te explican bien lo que estás haciendo, entonces es confuso"* (Ariel, Uber, 20/11/22).

*"Didi está cobrando el 20% fijo, pero hace unas semanas esas comisiones pueden variar. Cuando vos tenés un viaje te aparece, pero aproximadamente es menos o más. -Pregunta: ¿Por qué varía la comisión? -Respuesta: Y el tiempo de viaje, la distancia, qué sé yo"* (Marcelo, Didi, 20/09/22).

La necesidad de transparencia algorítmica o "abrir" el algoritmo es un tema de debate a nivel internacional. En el caso que aquí analizamos, si bien los trabajadores reciben distintas notificaciones sobre comisiones, bonificaciones, performance, etc., se trata de mensajes unilaterales de las aplicaciones. Los mismos no revisten mayores precisiones, y los trabajadores deben aceptarlos como una suerte de declaración de fe, sin posibilidad de contestarlos y mucho menos de negociar.

# Principales hallazgos y recomendaciones

## 6



- Las plataformas de transporte de pasajeros son empresas que conectan a conductores con usuarios/pasajeros en tiempo real a través de una aplicación. El servicio de transporte no es nuevo, sino que por el contrario se inserta en el mercado pre-existente de taxis (y eventualmente remises) y tiene como consecuencia el deterioro del mismo. Mientras que los taxis tienen una regulación específica que atiende al ordenamiento urbano, la gestión del tráfico y la seguridad vial, las plataformas no se ajustan a esa regulación y carecen de regulaciones específicas. Las mismas operan en la ilegalidad o en los márgenes de la ley.
- Las empresas se autodefinen como intermediarias tecnológicas que no prestan el servicio de transporte ni tienen trabajadores en relación de dependencia. Su modelo de negocios descansa en la ausencia de activos propios (una flota de autos), la escalabilidad ilimitada y la capacidad de arbitrar precios entre oferta y demanda en forma permanente. La elusión de la actividad es lo que les permite circunvalar la normativa específica del rubro, y el desconocimiento de la existencia de vínculos de laboralidad con los conductores, lo que genera la precarización laboral. Esta precarización está dada por la ausencia de protecciones y la gran inestabilidad.
- El análisis del modo en que funcionan estas plataformas demuestran, no obstante, que las mismas son organizadoras del proceso de trabajo y de la fuerza de trabajo. Uber es la empresa insignia del nuevo modelo de organización del proceso de trabajo que da en llamarse "uberización del trabajo".
- Una de las características de este modelo es la "gestión algorítmica", una nueva forma de gestionar la fuerza de trabajo, en la cual el monitoreo y la supervisión de los trabajadores son llevados a cabo por algoritmos, en forma individualizada, permanente, masiva y remota. Esta definición da cuenta de la existencia de relaciones laborales, que son relaciones asimétricas de poder: una parte controla (la empresa) y otra es controlada (el trabajador). No obstante, esa relación que es asimétrica en términos estructurales, puede ser parcialmente compensada a través del conjunto de derechos del trabajo consagrados a través del pacto social,

el "trabajo decente" al que refiere la Organización Internacional del Trabajo, o los principios de "trabajo justo" que actualiza Fairwork para el trabajo de plataformas.

- Uno de estos principios es la "gestión justa", es decir, que la plataforma tenga procesos claramente definidos de comunicación entre ella y los trabajadores, y que los mismos sean equitativos, lo que incluye evitar activamente la discriminación de trabajadores de grupos desfavorecidos y fomentar la transparencia en el uso de sus algoritmos. Si bien cumplir con este principio puede ser posible, el análisis de los contratos y las prácticas de las plataformas de transporte de pasajeros en el AMBA (Uber, Cabify, Beat y Didi) revela que las mismas aún están lejos de alcanzarlo.
- La comunicación entre las plataformas y los trabajadores es unilateral, las primeras informan de decisiones a los segundos a través de "notificaciones" en las aplicaciones. Los trabajadores, por su parte, encuentran muchas dificultades para poder comunicarse con las empresas. Exceptuando el caso de Didi, en que hay un canal habilitado que responde de forma relativamente rápida, en general prima la ausencia de una atención humana y eficaz.
- Asimismo, las falencias comunicativas se expresan en la falta de canales para recusar medidas disciplinarias adoptadas por las empresas sobre los trabajadores. Estas medidas implican suprimir a los trabajadores el derecho al acceso al trabajo, en algunos casos de forma temporal (suspensiones por ciertos minutos) y en otros permanentes ("bloqueo de cuenta"). A pesar de los perjuicios que estas medidas implican sobre los conductores, en general ellos deciden asumirlos frente a la dificultad de acceder a instancias de apelación y las pocas expectativas de resolución favorable.
- A fin de revertir este diagnóstico, sería deseable que todas las empresas habiliten vías de comunicación (telefónica, WhatsApp, Telegram) en tiempo real con un representante humano que esté capacitado para escuchar, procesar y dar respuesta rápida a las inquietudes, denuncias y reclamos de los trabajadores. Del mismo modo se espera que se pongan en marcha procedimientos claros como protocolos, a fin de que los conductores tengan instancias para recurrir las advertencias y decisiones empresariales, y éstas garanticen una respuesta. En esta dirección, y asumiendo los principios del derecho del trabajo de *in dubio pro operario*, las medidas disciplinarias deberían aplicarse a posteriori de este proceso y no con anticipación.
- En relación a la equidad, todas las empresas declaran tener políticas antidiscriminatorias, no obstante, tal como sucede en caso de controversias, las mismas se aplican mayormente en favor de los pasajeros y no de los conductores. Destaca en este aspecto Uber que ha desarrollado una política de incorporación de conductores con discapacidades.

- Todas sostienen también algún tipo de "alianza" con organizaciones no gubernamentales destinadas a incorporar a mujeres como conductoras. Esta política resulta auspiciosa, pero necesita ser reforzada con medidas de fondo, destinadas a minimizar la exposición a situaciones de inseguridad (como otorgar mayor información a conductores sobre pasajeros y destinos, permitir el rechazo de viajes considerados peligrosos sin sufrir penalidades) y a garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a cierto nivel de ingresos (como disminuir las comisiones también en horarios que no son de "alta demanda").
- Respecto a la transparencia algorítmica, si bien todas las plataformas informan con regularidad cuál ha sido la performance de los conductores, estos en muchos casos no tienen claridad sobre cómo funcionan los algoritmos en general, y cómo se construyen las comisiones en particular. Además, tanto las comisiones como bonificaciones varían de acuerdo a las estrategias de mercado de las plataformas que compiten entre sí por captar a pasajeros y conductores. Si bien estos últimos están "multiempleados" / utilizan distintas aplicaciones a fin de aprovechar los beneficios que éstas ofrecen *ad hoc*, ello genera gran inestabilidad. Intentar resolver o matizar esta problemática, implicaría avanzar en otro de los principios: el "pago justo", que garantice ingresos horarios mínimos más allá de la cantidad de viajes realizados. En tanto, sería deseable que el cálculo de las comisiones sea claro, no esté sujeto a la performance de los conductores y tenga cierta estabilidad en el corto y mediano plazo.

Finalmente, vale decir que gestores de las cuatro empresas de plataformas de transporte de pasajeros aquí estudiadas nos otorgaron entrevistas, compartieron documentación y se mostraron dispuestos a mejorar sus prácticas. Esperamos que este informe sea un aporte para avanzar en ese sentido.

# Bibliografía

- Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Rani, U. and Silberman, M.S.** (2018) Digital labour platforms and the future of work - Towards decent work in the online world, ILO. En: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_645337.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_645337.pdf).
- Berg, J. & Rani, U.** (2021) "Working conditions, geography and gender in global crowdwork" En Haidar & Keune (ed.) *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 93-110.
- Cherry, M.** (2020) Back to the future: A continuity of dialogue on work and technology at the ILO. *Labour International Review* vol. 139, 1: 1-25.
- Garavaglia, P.; Haidar, J.; Benedine, M.; Giostra, M.; Ballaben, G.; Bertolini, A. y Graham, M.** (2022) Fairwork Argentina Ratings 2022: Labour Standards in the Platform Economy, Proyecto Fairwork, Oxford Internet Institute. En: [https://fairwork/wp-content/uploads/sites/131/2022/05/Fairwork\\_Report\\_Argentina-2022-EN.pdf](https://fairwork/wp-content/uploads/sites/131/2022/05/Fairwork_Report_Argentina-2022-EN.pdf)
- Garavaglia, P.** (2022). El avance de las plataformas de trabajo en Argentina. Documento de Trabajo N°212. Buenos Aires: CIPPEC.
- Haidar, J.** (2022). "The multidimensional configuration of platform work: A mixed-methods analysis of the Argentinian case", *Economic and Industrial Democracy*, 1-26. En: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0143831X221099663>
- Haidar, J. & Keune, M.** (2021) "Introduction. Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism" en Haidar & Keune (eds.) *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism*, Cheltenham: Edward Elgar, ILERA Publication series, 1-27.
- Haidar, J.; Diana Menéndez, N.; Bordarampé, G.; Pérez, M. y Arias, C.** (2021) Las plataformas de reparto en Argentina. Entre el cambio de gobierno y la pandemia. Colección #MétodoCITRA N° 08, CITRA. ISSN 2618-351X. En: <https://citra.org.ar/wp-content/uploads/2021/12/Metodo-Citra-08.pdf>
- Huws, U.; Spencer, N. and Coates, M.** (2019) The platformisation of work in Europe. FEPS, UNI Europa and University of Hertfordshire. En: <https://www.feps-europe.eu/attachments/publications/platformisation%20of%20work%20report%20-%20highlights.pdf>
- Kellogg, K.; Valentine, M. and Christin, A.** (2019) Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals* Vol. 14, No. 1. En: <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Kenney, M. and Zysman, J.** (2016) 'The Rise of the Platform Economy', *Issues in Science and Technology*, 32 (3), 61-9.
- Lehdonvirta, V.; Hjorth, I.; Barnard, H. and Graham, M.** (2021) "Global earnings disparities in remote platform work: liabilities of origin?" En Haidar & Keune (ed.) *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism*. Cheltenham: Edward Elgar, 111-133.

**Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E. y Ernst,**


**C.** (2019) "Economía de plataformas y empleo ¿Cómo es trabajar para una app en Argentina?". Buenos Aires: CIPPEC-BID-OIT. <https://publications.iadb.org/es/economia-de-plataformas-y-empleo-como-es-trabajar-para-una-app-en-argentina>

**Moore, P. & Joyce, S.** (2020) Black box or hidden abode? The expansion and exposure of platform work managerialism. *Review of International Political Economy* 27:4, 926-948.


**Pasquale, F.** (2015) *The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information*. Harvard University Press.

**Rosenblat, A. & Stark, L.** (2016) Algorithmic labor and information asymmetries: a case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication*, 10(27), 3758-3784. En: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2686227>

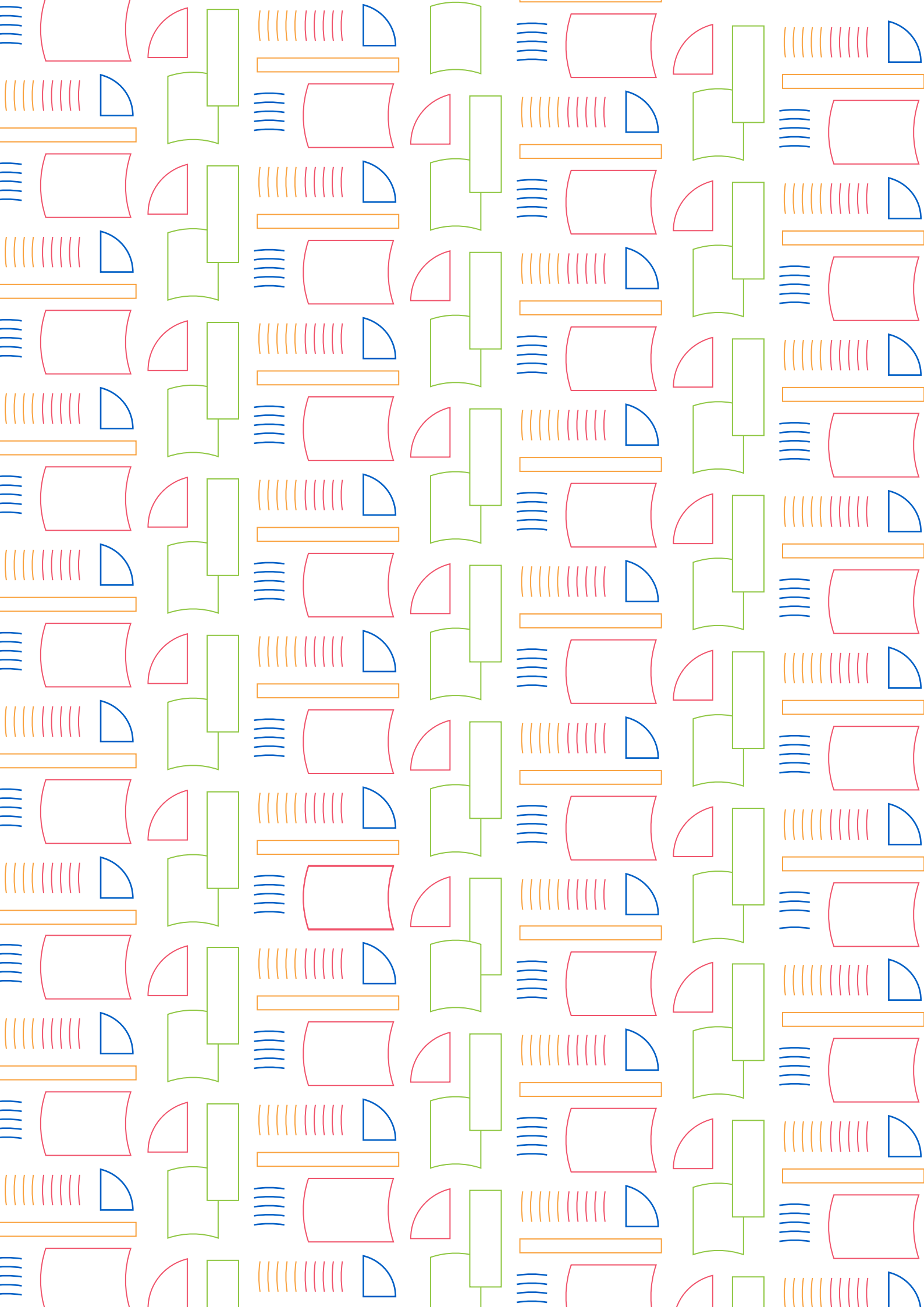
**Rosenblat, A.** (2018) *Uberland: How Algorithms Are Rewriting the Rules of Work*. Oakland, CA: University of California Press.



La "Uberización" del  
trabajo en el transporte  
pasajeros: Uber, Cabify,  
Beat y Didi en el AMBA









## **El CITRA es producto de una invitación directa y frontal de varias decenas de organizaciones sindicales al sistema científico argentino a construir conocimiento en forma conjunta.**

Esta invitación es también una interpelación epistemológica: ¿somos capaces de construir conocimiento poniendo en diálogo los saberes académicos y locales? ¿Nos animamos a pensar agendas de investigación basadas en las necesidades concretas de un sector sin perder rigor científico? ¿Es posible respetar la legitimidad de los distintos conocimientos sin perder identidad? ¿Nos atrevemos a confiar en la calidad de los aportes de quienes se han formado en ámbitos que nos resultan ajenos y distantes? Dentro de los caminos que estamos transitando para responder a este desafío compartido se encuentra el desarrollo de investigaciones surgidas de demandas sectoriales. Y al modo en que encaramos estas investigaciones le llamamos lúdicamente, el "Método CITRA".

**Julieta Haidar,  
Pía Garavaglia**