

# Trabajando bajo el control del algoritmo: El caso de los repartidores de Rappi en Lima Metropolitana en el contexto de pandemia

**Natalia Mogollón Barrionuevo**

natalia.mogollonb@pucp.edu.pe

Pontificia Universidad Católica del Perú

 <https://orcid.org/0009-0000-1083-6352>

## Resumen

El crecimiento de la gig economy en los últimos años ha revolucionado el mundo laboral por los cambios que se han generado en la organización, formas de control y estructura del mercado laboral en un contexto cada vez más flexible y tecnológico; sin embargo, a esto se acompañan características propias de la precariedad laboral. En este contexto, el artículo busca responder cómo los trabajadores de la gig economy se adaptan y reaccionan a las formas de control y poder ejercidos por las plataformas. Con base en la experiencia de repartidores de la plataforma Rappi en Lima Metropolitana a partir de un estudio de caso, esta investigación incide en dos puntos importantes: por un lado, se analizan las estrategias de control utilizadas por la empresa sobre sus trabajadores, aprovechando la crisis generada por la COVID-19 y, por otro lado, la situación migratoria que caracteriza a la mayor parte de esta fuerza laboral. Así, se identifican cuatro formas de control: el sistema de evaluación del cliente, el discurso de flexibilidad, la asimetría de información y las recompensas e incentivos. Por otro lado, se indaga en las tácticas y mecanismos empleados por los repartidores como respuesta para realizar, eludir y resistir frente a la degradación de las condiciones de trabajo. Este artículo ofrece una doble contribución: en primer lugar, aborda un tema poco estudiado en un contexto particular como el peruano, cuyo mercado laboral se caracteriza por ser altamente informal y precario; y, en segundo lugar, constituye un avance en la investigación sobre las relaciones de control y resistencia en la gig economy.

## Palabras clave

Gig economy, formas de control, flexibilidad laboral, agencia.




# The case of Rappi delivery drivers in Metropolitan Lima, in pandemic context

**Natalia Mogollón Barrionuevo**

natalia.mogollonb@pucp.edu.pe

Pontificia Universidad Católica del Perú

 <https://orcid.org/0009-0000-1083-6352>

## **Abstract**

The growth of the gig economy in recent years has revolutionized the world of work due to the changes that have been generated in the organization, forms of control and structure of the labor market in an increasingly flexible and technological context; However, this is accompanied by characteristics typical of job insecurity. In this context, the article seeks to answer how gig economy workers adapt and react to the forms of control and power exercised by platforms. Based on the experience of delivery people from the Rappi platform in Metropolitan Lima based on a case study, this research focuses on two important points: on the one hand, the control strategies used by the company over its workers are analyzed, taking advantage of the crisis generated by COVID-19 and, on the other hand, the immigration situation that characterizes the majority of this workforce. Thus, four forms of control are identified: the customer evaluation system, the flexibility discourse, information asymmetry, and rewards and incentives. On the other hand, it investigates the tactics and mechanisms used by delivery workers as a response to carry out, avoid and resist the degradation of working conditions. This article offers a double contribution: first, it addresses a topic little studied in a particular context such as the Peruvian one, whose labor market is characterized by being highly informal and precarious; and, secondly, it constitutes an advance in research on the relationships of control and resistance in the gig economy.

## **Keywords**

Gig economy, forms of control, labor flexibility, agency.

## 1. Introducción: Problema, justificación y pregunta de investigación

En los últimos años, la revolución digital y el desarrollo de nuevas tecnologías ha traído consigo cambios en diferentes ámbitos, desde la forma en cómo vivimos, consumimos e, incluso, trabajamos. En el campo laboral también han surgido transformaciones, y es dentro de este que se ha generado un nuevo tipo de trabajo que ha revolucionado el ámbito laboral en diversas partes del mundo: la *gig economy* o trabajo de plataformas. Este tipo de trabajo se asocia al establecimiento de una relación capital-trabajo entre un trabajador y una plataforma digital, que media entre la oferta de los trabajadores y la demanda del consumidor para la realización de una pequeña tarea o ‘trabajo’, y opera a la vez como un intermediario de mercado y un “empleador en la sombra” (Friedman, 2014).

Si bien la flexibilidad en torno a los horarios, el control de los trabajadores sobre sus turnos laborales y la ausencia de un centro de trabajo fijo son características atractivas que han convertido a los trabajos por plataformas en la oportunidad salarial del futuro para muchos, este “empleo” también ha sido objeto de críticas. La discusión ha girado principalmente en torno a la situación laboral de los trabajadores, quienes han sido considerados como autónomos o contratistas independientes, y no como asalariados. Esta característica subestima, sin embargo, el papel activo que desempeñan las plataformas en la estandarización de los servicios y la configuración de los procesos laborales (Veen et al., 2020). Estos modelos de negocio trasladan los riesgos económicos de la labor a los trabajadores, quienes deben aportar algunos activos para participar en el proceso de producción y suelen ser remunerados mediante el pago a destajo (De Stefano, 2015). En consecuencia, estos quedan excluidos de las protecciones laborales, así como también se ven expuestos a vulnerabilidades ocupacionales debido a su indefinición de “empleado” y a las condiciones laborales inestables (De Stefano, 2015; Stanford, 2017). En ese sentido, trabajar por plataformas digitales podría comprenderse mejor como parte de un giro más pronunciado hacia un trabajo más eventual, flexible y precario; además de ser también una redirección hacia procesos de contratación y gestión más automatizados (Berg et al., 2019).

En Perú, las plataformas de trabajo surgen en el 2014 con la llegada de Uber, presentándose como una nueva forma de trabajo ofreciendo libertad, flexibilidad y autonomía. Posteriormente se fueron incorporando empresas como Rappi, Glovo (PedidosYa), entre otros. Si bien no existen datos oficiales respecto al número de personas que están ocupadas en la *gig economy* en nuestro país, de acuerdo con cifras publicadas en un diario nacional en el 2020, los principales aplicativos de entrega tales como Glovo, Rappi y Uber Eats contaban con aproximadamente 20 000 repartidores operando en Lima y otros departamentos del Perú (La República citado en Dinegro, 2021).

En este contexto, el inicio de la pandemia de la COVID-19 y la creciente crisis del mercado laboral peruano generó que muchas de las falencias estructurales que ya caracterizaban el mercado de trabajo, como la informalidad y la precarización, se exacerbaban. Ante este nuevo escenario, el deterioro de las condiciones laborales y los riesgos sanitarios asociados a ello se hicieron más visibles y profundos en el trabajo de

plataformas, dando pie al surgimiento de protestas nacionales e internacionales. Una de las más importantes fue el paro de repartidores realizado el 8 de octubre del 2020 al cual se sumaron agrupaciones de 19 países y 4 continentes incluyendo países de América Latina, como Perú, Argentina, Colombia, Ecuador, Chile y Brasil (La República, 2020)

En ese sentido, nos interesa indagar más sobre este tipo de empleo y cómo se han reestructurado las relaciones trabajo-capital durante la pandemia. La pregunta que guiará el artículo es: ¿Cómo los repartidores de Rappi se han adaptado a los cambios y condiciones implementados por la plataforma? Para responder ello, se tomará atención a contextos como el Perú actual, que cuenta con un mercado laboral precario y altamente informal, además de una masa importante de trabajadores inmigrantes venezolanos. De hecho, un estudio sobre el impacto de la inmigración venezolana en el mercado laboral en Perú muestra que el 92,1 % de esta población inmigrante actualmente labora sin acceso a contratos de trabajo, y que su ocupación laboral se relaciona, sobre todo, en el sector terciario, de servicios y comercio (Koechlin et al., 2019).

El argumento que propone este artículo es que, en un contexto de crisis económica originada por la COVID-19, las empresas de la *gig economy* han ajustado sus formas de control del trabajo degradando las condiciones de trabajo de los repartidores; sin embargo, los trabajadores enfrentan estas disparidades mediante múltiples mecanismos para poder sobrevivir. Para ello, el estudio se enfocará en la experiencia de los trabajadores de Rappi reconociendo su rol activo en las relaciones de trabajo.

## 2. Estado del arte

A la luz de la pregunta planteada, en esta sección se realizará una revisión de la literatura, sobre la evolución del empleo, su organización y las formas de control que se han desarrollado. Asimismo, se profundizará en sus efectos y cómo expresan agencia los trabajadores de este sector. De esta manera, se buscará entender los cambios que han venido suscitando a través del tiempo y las particularidades que ha conllevado a la aparición de nuevas formas de control con la aparición de los trabajos vía plataformas o *gig economy*.

La organización del trabajo ha evolucionado a través del tiempo suponiendo un conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Esto ha generado cambios en las relaciones capital-trabajo, dando lugar a nuevas condiciones que han transformado el mundo laboral (Albanesi, 2015). Después de la Primera Guerra Mundial, entre la década del 30 y 60 se estableció el modelo taylorista-fordista, cuyo objetivo fue aumentar la productividad con la adaptación de principios tayloristas para la organización del trabajo. Este se basó en la división del trabajo en la fábrica y el despojo del saber obrero, que tuvo como fin terminar con el control que poseían los trabajadores de los tiempos de producción (Bellon, 2006; Coriat y Figueria Pérez, 2011). Así, fue sustituido por un conjunto de gestos de producción concebidos y preparados por la dirección de la empresa, que a su vez eran vigilados por la misma.

A dicha propuesta se adhirió otro modo de organización que sirvió de complemento para los fines del capitalismo industrial: el fordismo, que tuvo como objetivo incorporar

un saber más racionalizado, propuesto antes por Taylor, en un sistema automático de máquinas (Lipietz, 1986). Los principios que se circunscriben al fordismo se basaron en la producción en masa (Harvey, 1989; Lipietz, 1986); disminución del tiempo de trabajo y, por ende, mayor automatización (Rodríguez, 2017). El sistema coercitivo fordista tuvo como mecanismos principales la competencia salarial, el orden ideológico del capitalismo, la fábrica como orden disciplinario basado en la vigilancia en un espacio cerrado y la descualificación del trabajo (Alonso y Fernández, 2009). En ese sentido, el objetivo se orientaba a limitar el control obrero de la producción.

A inicios de los años 70, el modelo taylorista-fordista dejó de ser eficiente para la lógica de acumulación capitalista<sup>1</sup>, originando una crisis que sacudió a todos a través del ascenso de la tasa de desempleo junto a la aceleración de la inflación (Harvey, 2007). Esta etapa fue denominada “postfordismo” o “acumulación flexible”, definida como una forma de organización laboral que apelaba a la flexibilidad de los procesos laborales, los mercados de mano de obra, los productos y las pautas de consumo (Harvey, 1989). El discurso de la flexibilidad laboral cobró relevancia en un marco de competitividad que condujo a reformar la estructuras productivas y organizativas de las empresas hacia la erosión de relaciones permanentes o de dependencia con el empleador (Jaua, 1997; Kalleberg et al., 2000). La flexibilidad socavó las formas de control tayloristas-fordistas, estableciendo nuevos mecanismos de control y disciplinamiento orientados a la manipulación ideológica más que a la coerción: se trató de una disciplina cultural. Esta manipulación buscó garantizar la “autoexplotación”, que es más eficiente y barata que el control directo taylorista-fordista, y que puede complementarse con el control informático (Alonso y Fernández, 2009).

El desarrollo de las innovaciones tecnológicas también tuvo un rol relevante en el curso de la flexibilización (Carnoy, 2001; Castells, 2006; Jaua, 1997). Los dispositivos tecnológicos, la automatización, la robótica y la microelectrónica en curso fueron a la vez soporte y requisito de las nuevas formas organizacionales en el mundo laboral (Albanesi, 2015; Carnoy, 2001; González, 2006). Es en medio de este contexto que surge la *gig economy* como un nuevo tipo de empleo, formando parte de fenómenos más amplios como la informalización del trabajo y la propagación de formas de empleo no estándar (De Stefano, 2015; Wood et al., 2019). La *gig economy* es aquella en las que las formas predominantes de empleo son los trabajos a corto plazo, trabajo autónomo y el trabajo por cuenta propia (Lewchuk, 2017).

El desarrollo de este nuevo tipo de negocio ha generado un gran debate acerca de su incidencia en las condiciones laborales y la experiencia de los trabajadores que laboran en este tipo de empleos. Por un lado, la literatura ha otorgado énfasis a un punto clave que es la categoría de trabajador: muchas de estas empresas clasifican a los trabajadores de la *gig economy* como “contratistas independientes”, es decir, trabajadores independientes y autónomos que prestan servicios o bienes (Cunningham-Parmeter, 2016; De Stefano,

1 Esta crisis se desató debido a que el aumento en la productividad, promovida por el taylorismo, no logró absorber los costos salariales; y, a su vez, enfrentaba un incremento generalizado de las luchas sociales y un descenso de la rentabilidad del capital (Arzuaga y Senén, 1998).

2015; Johnston y Land-Kazlauskas, 2019). La inexistencia de una relación laboral contractual entre la empresa y el proveedor permite que las empresas se desvinculen de su condición de empleadores, evadiendo las responsabilidades y obligaciones laborales que finalmente recaen sobre los mismos trabajadores (Cunningham-Parmeter, 2016; De Stefano, 2015; Negri, 2019).

En efecto, la mayoría de los estudios e investigaciones sobre las experiencias de los trabajadores identifican –y se centran en– los impactos negativos, lo cual presenta consecuencias inmediatas para sus medios de subsistencia, además de generar impactos a largo plazo en relación con la desigualdad y la precariedad (De Stefano, 2015; Friedman, 2014). Entre ellas se resalta la ausencia de seguros o programas de salud y seguridad (Bajwa et al., 2018), los salarios inestables y la ausencia de derechos de asociación (De Stefano, 2015), acompañado también de las vulnerabilidades ocupacionales a las que están expuestos (Bajwa et al., 2018; Christie y Ward, 2019). Del mismo modo, algunos autores sugieren que los trabajadores de la *gig economy* a menudo experimentan estrés, ansiedad, frustración y agonía durante su experiencia laboral como producto de la alta competitividad que se percibe en aras de mantenerse activos en el mercado (Ashford et al., 2018; MacDonald y Giazitzoglu, 2019; Petriglieri et al., 2019).

A menudo se sostiene que las prácticas laborales precarias de las plataformas digitales son nuevas y están impulsadas por la tecnología; sin embargo, se ha demostrado que en realidad las plataformas digitales simplemente facilitan la aplicación de estrategias de control y extracción de mano de obra que son antiguas (Stanford, 2017). La literatura que se ha encargado de analizar y comprender los mecanismos que utilizan las empresas de la *gig economy* para controlar el esfuerzo laboral en el proceso de producción aún es reducida (Gandini, 2019), pues pocas investigaciones han dado luces de ello (Gandini, 2019; Veen et al., 2020; Wood et al., 2019). La investigación sobre las formas de control y, en general, sobre los diversos aspectos que abarca la emergencia de la *gig economy* aún no ha sido muy desarrollada en Latinoamérica y Perú. Los pocos estudios que se han podido identificar buscan, por lo general, caracterizar este tipo de empleo y a sus trabajadores (Dinegro, 2020; Hidalgo y Valencia, 2019; Madariaga et al., 2019).

Trabajando sobre estas ideas, vemos cómo la *gig economy* ha intensificado la mercantilización del trabajo con el uso de formas de control más sofisticadas, que al mismo tiempo han transformado las condiciones y calidad de empleo de sus trabajadores haciéndolas más precarias (Cano et al., 2021; Salazar, 2021). Sobre ello, algunas posiciones han sostenido que la agencia de estos trabajadores aparentemente es más débil y menos probable debido a que no cuentan con derechos de asociación y a que el trabajo es, en buena cuenta, disperso (Tassinari y Maccarrone, 2020). Sin embargo, se ha evidenciado que los trabajadores de la *gig economy* también pueden encontrar formas de organizarse. Sobre esto último, es de referir las acciones colectivas que se han desarrollado se ha dado en el Norte global: Estados Unidos, Australia o Europa (Veen et al., 2020). No obstante, después de la irrupción generalizada de la COVID-19, los impactos sociales y económicos generados en la sociedad se hicieron más visibles en América Latina, generando el escenario para el surgimiento de acciones colectivas en países como Ecuador, Brasil, Chile, Argentina (Howson et al., 2020). Además, cabe notar que los trabajadores han

encontrado formas de organizarse ejerciendo prácticas que pueden distar de las formas más tradicionales de acción colectiva. En ese sentido, los trabajadores han creado sus propias geografías laborales mediante prácticas individuales cotidianas no convencionales e innovadoras como la negociación con los clientes, el alquiler de cuentas, entre otros (Anwar y Graham, 2020; Ottaviano et al., 2019), que han contribuido a su desempeño y sobrevivencia en la plataforma.

Por lo general, estos estudios se han desarrollado en países del Norte Global con características particulares en términos económicos, sociales y políticos. En cambio, en esta investigación se analizará el caso peruano que, a diferencia de economías del Norte Global, el mercado laboral se caracteriza por ser altamente informal y precario. De acuerdo con datos estadísticos de la ENAHO, entre julio de 2019 y junio de 2020, la tasa de empleo informal ascendió a 74,3%, es decir, 1,7 puntos porcentuales más que lo registrado en el año julio 2018-junio 2019 (Gamero y Pérez, 2020). Además, esta fuerza laboral se encuentra conformada por un número significativo de inmigrantes, principalmente de procedencia venezolana. Un estudio sobre el impacto de la inmigración venezolana en el mercado laboral en Perú muestra que el 92,1 % de esta población inmigrante actualmente trabaja sin acceso a contratos, ocupándose sobre todo en el sector terciario, de servicios y comercio (Koechlin et al., 2019).

### 3. Marco teórico

En el presente apartado se presentará el marco teórico de esta investigación y estará organizado en torno a dos enfoques teóricos: la teoría del proceso laboral, que abarca el concepto de control laboral, y la perspectiva de agencia de los trabajadores, tomando en cuenta la categorización planteada por Katz (2004) de resiliencia, resistencia y reelaboración.

La teoría del proceso laboral constituye una rama importante de la investigación marxista en el estudio del mundo del trabajo dado que es un enfoque que permite analizar cómo el capital controla el trabajo en su forma de organización y producción. De este modo, el control se concibe como una dimensión del proceso laboral, junto con el estudio de la autonomía, el consentimiento y la resistencia en el trabajo (Braverman en Gandini 2019). En esa línea, Burawoy (1985), en su teoría de la política de la producción, planteó una explicación evolutiva argumentando que el control del trabajo se ha transformado a través del tiempo. Para ello, el capital ha tenido que desarrollar nuevas estrategias de control laboral con el objetivo de impulsar a los trabajadores a adscribirse de forma voluntaria a la acumulación capitalista.

La transformación del trabajo en los últimos tiempos, que se encuentra centrada en la aparición de nuevas tecnologías digitales, ha traído consigo cuestionamientos y nuevas perspectivas sobre el control. En lo que respecta a la *gig economy* o economía de plataformas, Gandini (2019) analiza las nociones de punto de producción, trabajo emocional y control, reconociendo que la relación de empleador-empleado tradicional ha sido reemplazada por un nuevo tipo de estructura flexible. De este modo, el concepto de control en la *gig economy* es entendido como formas de control “tecno-normativo”, lo cual se articula de dos formas importantes. Por un lado, incorporan el trabajo emocional

en el centro del proceso laboral a través de sistemas de retroalimentación, clasificación y evaluación que permiten valorar el desempeño de los trabajadores. Ciertamente, las métricas resultantes de estos sistemas utilizados en las plataformas funcionan como control no solo por parte de los empleadores sino de los propios clientes o consumidores, quienes califican el desempeño de los trabajadores. Por otro lado, también se pueden observar prácticas de control “gamificadas” destinadas a fomentar el logro de éxitos personales para estimular —y recompensar— la disposición productiva de un trabajador. Las plataformas también pueden aprovechar el compromiso y la atención de los trabajadores para promover la productividad (Gandini, 2019).

Asimismo, los estudiosos del proceso laboral han dedicado grandes esfuerzos a explicar la resistencia (o la no resistencia) de los trabajadores. El largo debate en torno al concepto de resistencia ha logrado concluir que estas no solo pueden ser pensadas como rebeldías o impugnadoras de un orden, sino como el ejercicio subjetivo de lo que es posible en un contexto específico (Soria, 2018). Para ello, se utilizará la perspectiva de agencia que buscará comprender cómo los trabajadores resisten y sobreviven —o no— en las plataformas.

La agencia de trabajo implica poder y eficacia en el contexto de nuevos lugares de trabajo digitales y las estructuras tecnológicas que lo habilitan y lo limitan (Anwar y Graham, 2020). Para explicar estas acciones se tomará en cuenta el concepto de las *transcripciones ocultas de la gig economy* propuesta por Anwar y Graham (2020), que se basa en el concepto de *transcripción oculta* planteado por Scott (1990), la cual hace referencia a las acciones tanto verbales como no verbales que toman importancia “fuera del escenario”. Este concepto se sostiene en que los trabajadores de la *gig economy* rara vez desafían o confrontan a los empleadores abiertamente; lo cual implica la ausencia de huelgas, manifestaciones y protestas. Por lo contrario, lo hacen mediante acciones cotidianas que no implican una resistencia directa en el sentido de confrontar abiertamente a los empleadores, sino que se realizan sin ser advertidas (Anwar y Graham, 2020). Este enfoque es útil para examinar la agencia que ejercen los trabajadores de Rappi más allá de las acciones tangibles, al observar su vida diaria y su rutina de trabajo.

Esta noción es complementaria con la de *artes de hacer*, propuesta por Michel de Certeau (1984), que se refiere a las prácticas, procedimientos y actitudes de quienes están “atrapados en las redes de la ‘vigilancia’”. El autor sostiene que las resistencias cotidianas son las “forma de usar los sistemas impuestos” y cómo la gente utiliza tácticas populares en sus actividades ordinarias y diarias para convertir “la orden real de las cosas para sus propios fines”. En esa línea, Katz (citada en Berntsen, 2016) sostiene que no todos los actos sociales autónomos deben ser considerados un ejemplo de resistencia, incluso cuando estas prácticas están destinadas a mejorar o aliviar las circunstancias de las personas involucradas. Por un lado, la resistencia requiere una conciencia crítica para confrontar y reparar condiciones histórica y geográficamente específicas de opresión y explotación a diversas escalas (Katz, 2004). Por lo tanto, la resistencia puede verse como la confrontación directa e indirecta de los trabajadores, que se enmarca en el acto de desafiar y subvertir los regímenes de producción explotadores. Por otro lado, las prácticas de reelaboración son entendidas como aquellas acciones que buscan socavar las desigualdades sobre la base de



estas; es decir que, en lugar de intentar transformar o cuestionar circunstancias opresivas y desiguales, tratan de reelaborarlas. Mientras que las prácticas de resiliencia se refieren a las prácticas orientadas a la supervivencia a corto plazo. De este modo, estas prácticas tienen como objetivo mitigar los efectos de formas de marginación de clase, raza y género, en lugar de buscar desafiar dicha marginación, y a menudo son “reactivas, fragmentadas y frágiles” (Datta et al. citado en Berntsen, 2016).

## **4. Metodología**

### **4.1. Estudio de caso: trabajadores de Rappi.**

La presente investigación se plantea como un estudio de caso exploratorio con un enfoque cualitativo que busca comprender, en primer lugar, los cambios que han realizado las empresas de la economía de plataformas durante el periodo de pandemia por la COVID-19 y cómo han afectado en la experiencia diaria de trabajo de sus repartidores. En segundo lugar, permitió identificar las estrategias de resistencia que han utilizado los repartidores para lidiar con estos cambios.

De este modo, entre el universo de casos de la economía por plataformas que se han establecido en Lima, se optó por estudiar el caso de los trabajadores del aplicativo Rappi. La selección del caso se debió a que, del universo de servicios que se enmarcan en la economía por plataformas en Lima (servicio transporte, alquiler de espacios, servicio de delivery), el servicio de delivery es uno de los que mayor relevancia ha adquirido durante los últimos años. Además, Rappi es la plataforma que más repartidores afiliados tiene en comparación con las demás compañías de entregas por aplicativo (Uber Eats, PedidosYa –antes Glovo–, etc.), de acuerdo con los entrevistados.

### **4.2. Herramientas metodológicas y selección de casos.**

El trabajo de campo de la presente investigación tuvo dos fases: una antes de la pandemia, entre octubre del 2019 y febrero del 2020, y una segunda fase entre enero del 2021 y abril del 2021. En ese sentido, los métodos utilizados para el recojo de información fueron la observación participante, las entrevistas semi-estructuradas vía telefónica y etnografía virtual en grupos de Facebook.

En la primera fase, que comprende el periodo pre-pandemia, se llevó a cabo un trabajo de campo exploratorio. Para ello, se realizó observación participante, que consistió en analizar las dinámicas que surgían en el grupo de repartidores de Rappi que se reunían alrededor del Centro Comercial Plaza San Miguel y Real Plaza Salaverry. Asimismo, se desarrollaron conversaciones informales sin una estructura determinada durante las visitas a estos espacios donde compartían los repartidores.

En la segunda fase de la investigación, que comprende el periodo de pandemia, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas vía telefónica debido a las restricciones dictadas por el gobierno de turno. Para aproximarse a los repartidores, se recurrió al mecanismo de “bola de nieve” haciendo uso de la red social Facebook para ingresar a los grupos de repartidores de Rappi. De esta forma, se logró contactar a 15 repartidores/as, que concluyeron en 11 entrevistas a profundidad.

Los entrevistados y entrevistadas se caracterizaron por pertenecer al rango de edad de 21 a 32 años; es decir, se encontraron dentro del grupo de edad que podría denominarse “jóvenes”. En segundo lugar, los actores fueron principalmente hombres de procedencia venezolana, pues solo 2 entrevistados eran hombres peruanos. En tercer lugar, respecto al medio de transporte que utilizaban los repartidores entrevistados, 4 utilizaban bicicleta, mientras que 11 utilizaban una motocicleta para realizar el servicio. Sin embargo, algunos motorizados mencionaron que previamente también habían trabajado en bicicleta. En cuarto lugar, es importante mencionar que, del total de entrevistados, tres también trabajaban paralelamente o habían realizado trabajos para otro aplicativo de delivery. Finalmente, se destaca que siete entrevistados se unieron a Rappi antes de la pandemia, mientras que ocho lo hicieron durante la pandemia.

Finalmente, se utilizó el método de etnografía virtual en dos grupos de *rappitenderos* en Facebook para poder complementar la información brindada en las entrevistas. En ese sentido, se aplicó la observación no participante durante las visitas virtuales que se realizaron en el mismo periodo mencionado anteriormente. De esta forma, se desarrollaron registros textuales y anotaciones de campo acompañadas de capturas de pantalla que se enfocaron en identificar las publicaciones sobre hechos relevantes en la experiencia de los repartidores.

## **5. Hallazgos**

### **5.1. Estrategias de control en Rappi**

Para contextualizar, es importante resaltar que la alta demanda del servicio por delivery generado durante la pandemia por COVID-19 posicionó a la economía de plataformas como una alternativa laboral para la población principalmente inmigrante, quienes optaron por este tipo de empleo por la facilidad de entrada a la compañía. En este escenario, empresas como Rappi, ajustaron las estrategias de control para orientar el flujo de trabajo y la productividad de sus trabajadores. Si bien la plataforma de Rappi ha dependido de estos mecanismos desde un principio, a propósito de la llegada de la pandemia, la empresa implementó cambios que generaron transformaciones en la experiencia laboral de los repartidores. Para efectos de esta investigación, se pudo identificar cuatro estrategias de control: el sistema de evaluación de clientes, el discurso de flexibilidad, la asimetría de información y las recompensas e incentivos.

#### **5.1.1. El sistema de evaluación de los clientes: “El cliente siempre tiene la razón”**

La primera estrategia de control que aplicó Rappi fue el fortalecimiento de su sistema de evaluación de clientes. Este sistema ya se había implementado desde un principio; sin embargo, la importancia que el aplicativo le asignaba a la métrica no resultaba determinante para la permanencia y la actividad de los repartidores en la jornada de trabajo.

Este sistema de evaluación funciona como una forma de lograr el control jerárquico sin instituir jerarquías organizativas (Burawoy, 1985). En el control algorítmico, las plataformas empoderan a los clientes para dirigir, monitorear y/o evaluar a los trabajadores,

sirviendo como un actor más del control gerencial (Maffie, 2020). En la plataforma, las puntuaciones bajas, como resultado de la evaluación desempeñada por los clientes y otras métricas<sup>2</sup>, afectan en su nivel de priorización de forma significativa. Los repartidores que no se encuentran priorizados, es decir, que no se ubiquen en las categorías más altas en la jerarquía (Diamante y Plata), se ven impedidos de elegir franjas horarias de reparto o, en caso cuenten con un nivel bajo como Bronce, las opciones de elección se reducen.

Si bien los trabajadores reconocen que las calificaciones son un componente central del éxito en la plataforma, consideran que los algoritmos presentan fallas relevantes ya que se basan en las percepciones subjetivas de los clientes y, por lo tanto, potencialmente sesgadas. De acuerdo con lo señalado por los entrevistados, durante la pandemia, el sistema empezó a inhabilitar de manera injusta y arbitraria a los repartidores cuyos pedidos hayan sido cancelados. Las cancelaciones eran asumidas por el sistema como responsabilidad del repartidor, a pesar de que muchas veces se debía a motivos externos que no estaban en manos del rappidero. Jorge comenta su caso con un cliente que decidió cancelar el pedido debido a que la tienda no contaba con los productos que solicitaba, lo cual provocó una inhabilitación injusta:

Por decir, un cliente pidió 3 gaseosas de 3 litros y llegamos a la tienda, y lamentablemente las gaseosas de 3 litros se acabaron: solamente hay 2 gaseosas. No podemos llevar 3 botellas, solamente hay 2. Le explicamos al cliente, y el cliente dice: “Bueno, si no hay, cancelen el pedido”, o él mismo lo cancela. Entonces el cliente cancela el pedido: bueno, no hay lo que está pidiendo. Y al día siguiente te inhabilitan, porque para el sistema es sencillamente [que] esa orden no se completó y buscan un culpable, y el culpable siempre es el RT<sup>3</sup>. O sea, no es culpa del cliente, no es culpa de la tienda, el culpable es el RT. Mayormente se da las inhabilitaciones cuando un cliente cancela un pedido, ¿entiendes? (Jorge, comunicación personal)

Lidia (comunicación personal), a su vez, comenta su perspectiva sobre ello y muestra lo que podría generar una mala calificación de un cliente “A veces no sé... parecen que al ponernos la calificación de la entrega fuera... no sé, un juego: que nos ponen una estrella y nos bajan el nivel”.

### **5.1.2. La promesa del discurso de flexibilidad**

Otra de las principales formas de control que ha aplicado Rappi sobre sus repartidores radica en la flexibilidad y autonomía ofrecida al trabajador; la cual se da por su consentimiento para aceptar cambios arbitrarios y disminuir las hostilidades que se puedan generar en consecuencia de ello. Esta forma de control se fundamenta en brindar a los trabajadores un grado relativo de flexibilidad laboral y autonomía en la realización de su labor. La valoración de la autonomía otorgada en la realización del trabajo es la principal fuente

2 Las métricas que utiliza el aplicativo para clasificar a los trabajadores son tres. Primero se considera la tasa de aceptación que hace referencia al total de los pedidos que acepta el repartidor, dividido entre el total de pedidos que le notifica la aplicación en los últimos 7 días que se activó. En segundo lugar, se considera la tasa de finalización de los pedidos que se refiere al porcentaje de pedidos que el rappidero ha completado. Y en tercer y último lugar, la evaluación del cliente.

3 Abreviación de rappidero.

de consentimiento para el funcionamiento de la plataforma dado que los repartidores se apropian de este discurso y, en esa medida, consienten los cambios que la empresa va implementando.

No obstante, esta flexibilidad ha cambiado a través del tiempo, y los repartidores son testigos de ello. Antes de la llegada de la pandemia, la plataforma parecía otorgar a los repartidores un alto nivel de flexibilidad y autonomía que se representaba en la libertad para elegir la cantidad de pedidos, los horarios y lugares de trabajo. De hecho, la flexibilidad en el trabajo constituía uno de los aspectos mejor valorados por los entrevistados. Sin embargo, en los últimos meses, con la implementación de la autoaceptación<sup>4</sup> para obtener la racha<sup>5</sup>, esta flexibilidad se vio restringida. Ciertamente, Rappi sostiene que esta nueva modalidad es opcional dado que el repartidor puede optar por no activar la autoaceptación y continuar trabajando bajo la antigua modalidad; sin embargo, los entrevistados mencionan que en la práctica esto tendría efectos adversos. Pues si no activan el modo autoaceptación, y en consecuencia no adquieren el estatus de “enrachado”, la cantidad de pedidos que les asignaría la aplicación se reduciría, generando un perjuicio para el trabajador. Karla, una de las entrevistadas que no tenía la racha, menciona desde su experiencia que, bajo esta modalidad, incluso había días en los que no le asignaron ni un solo pedido.

Como vemos, los repartidores han enfrentado cambios arbitrarios en la dinámica de funcionamiento de la plataforma, viéndose sometidos a formas de control más rígidas para permanecer en el sistema. Sin embargo, para estos repartidores, a pesar de la severidad del contexto laboral, aún les resulta atractivo el trabajo en plataformas debido a la sensación de autonomía que les brinda.

Como te digo, desde que empezaron los problemas con Rappi –que si la racha, que si conectarte obligatorio–, entonces ya es más complicado y como que le baja los ánimos a uno. Pero de todas formas es como “okay”; aquí eres como, entre comillas, tu propio jefe, por decirlo así, y de alguna u otra forma sigues percibiendo ingresos pues. No es que vas a sentir que tienes una presión encima, no es que alguien te va a tratar mal, no sé qué.. (Lalo, comunicación personal)

De esta forma, la flexibilidad otorgada sirve como medio de control para seguir extrayendo ganancias por parte de la empresa. A pesar de que en la práctica se ha socavado la libertad que ofrecía la plataforma inicialmente, los trabajadores tienden a aceptarla y someterse “voluntariamente” a estas tácticas de control.

### **5.1.3. Asimetría de la información**

Otro de los aspectos que Rappi ha utilizado durante el periodo de emergencia sanitaria para llevar a cabo formas directas de control es la opacidad con la que operan sus algoritmos. Los repartidores, en ese sentido, no conocen con certeza cómo es funciona

---

4 Modalidad en la cual el repartidor no cuenta con la posibilidad de elegir los pedidos; sin embargo, de esta manera los repartidores reciben pedidos consecutivos y “no pierden tiempo”.

5 Este sistema se empezó a implementar como un “beneficio” para el repartidor por realizar 10 pedidos en modalidad de ‘autoaceptación’.

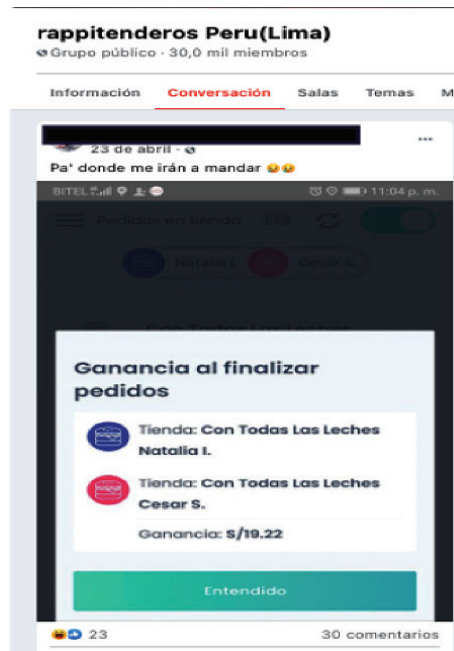
---

la dinámica de la plataforma en aspectos como la asignación de pedidos, ofrecimiento de recompensas, cálculo del viaje, entre otros; lo cual es aprovechado para disimular la arbitrariedad con que Rappi opera en varios de estos aspectos.

Antes de la introducción de los cambios en la plataforma, la autonomía en el lugar de trabajo de los repartidores se establecía, en parte, de acuerdo con un conjunto de parámetros públicos. El repartidor tenía conocimiento de datos relevantes como el lugar de recojo y entrega del bien, el monto de pago, entre otros. Sin embargo, la dinámica cambió cuando el aplicativo de forma unilateral empezó a establecer cambios que no eran informados a los repartidores.

En efecto, uno de los cambios que más afectó a los rappideros fue la implementación de la autoaceptación, dado que se convirtió en la manera más efectiva y quizás la única para recibir pedidos de manera frecuente. De ese modo, los repartidores se veían exhortados a adoptar dicha modalidad, y, por ende, impedidos de tomar decisiones informadas sobre los pedidos que aceptan. Bajo la autoaceptación, la plataforma oculta información: cuando el pedido se asigna al repartidor, en primera instancia solo notifica el establecimiento donde se recogerá el pedido y la ganancia del recorrido; mientras que el detalle del destino de entrega se revela solo cuando el repartidor llega a la tienda. Como se puede observar en la figura 1, un repartidor realiza una publicación adjuntando la captura de pantalla de su teléfono en el momento que se le asigna un pedido, evidenciando la asimetría de información que existe en el aplicativo.

**Figura 1.** *Publicación de repartidor adjuntando la pantalla de su teléfono acompañado de la descripción “pa donde me irá mandar”*



Fuente: Grupo “rappideros Peru (Lima)” de Facebook.

Esto generó el descontento de los repartidores, pues muchos comentaron que Rappi aprovechaba el vacío de información para asignarles lugares de recojo y de entrega lejanos y en zonas que podían ser percibidas como peligrosas por ellos. En consecuencia, muchos habían sufrido robos de herramientas de trabajo o autopartes de sus vehículos, incluso algunos mencionan haber sido agredidos físicamente hasta quedar lesionados. Como indica uno de ellos, arriesgan su vida, pero Rappi no se preocupa por su seguridad; por el contrario, mientras sigan produciendo ganancias para la empresa, esta no revertirá su sistema.

#### 5.1.4. Recompensas e incentivos como forma de control económico

Este sistema fue diseñado para fomentar no solo una mayor oferta de mano de obra, sino también horarios de trabajo estructurados de acuerdo con las fluctuaciones del mercado. De este modo, los trabajadores están sujetos a formas de control que aprovechan las prácticas “gamificadas” dirigidas en fomentar el logro de ‘éxitos personales’ para estimular –y recompensar– la disposición productiva de un trabajador.

Como se evidencia mediante los testimonios de los repartidores, la plataforma ha logrado controlar el ritmo de trabajo, influenciando en sus planificaciones y manejo del tiempo. Por ejemplo, uno de los condicionamientos que Rappi implementó en marzo del 2020 fue “las horas pico”. A raíz de los hechos de violencia que suscitaron contra personas de procedencia venezolana durante el 2020, incluyendo aquellos que laboraban en la aplicación, muchos repartidores empezaron a tener temor de conectarse al aplicativo a altas horas de la noche, por lo que la oferta de mano de obra durante ese horario disminuyó significativamente. Ante este escenario, la compañía envió mensajes impulsando a los repartidores a conectarse en horarios nocturnos –de 8 a 10, y de 10 a 12 de la noche– o de otro modo, se les retiraría la racha. De este modo, la perenne amenaza de perder el empleo ejercía una significativa presión para aceptar las condiciones determinadas por la compañía.

Figura 2. Publicación de las promociones que Rappi ofrecía el 31/12/2020 y el 01/01/2021

**Promociones de fin de año**

¡Este cierre del 2020 e inicio del 2021 podrás ganar más dinero haciendo pedidos con las siguientes promociones! (Lima)

**Tarifa Extra**

- **Jueves 31/12:**  
S/. 2 adicionales por pedido entre las 12:00 pm. y las 2:00 pm.  
S/. 2 adicionales por pedido entre las 7:30 pm. y las 9:30 pm.
- **Viernes 01/01:**  
S/. 2 adicionales por pedido entre las 1:00 pm. y las 3:00 pm.  
S/. 2 adicionales por pedido entre las 7:30 pm. y las 9:30 pm.

**Incentivos**

- **Jueves 31/12:**  
Realiza 6 pedidos entre las 7 pm. y las 10 pm. y gana S/. 40
- **Viernes 01/01:**  
Realiza 6 pedidos entre la 1 pm. y las 4 pm. y gana S/. 40

Fuente: Grupo “rappitenderos Peru (Lima)” de Facebook.

Asimismo, la empresa también otorga otros tipos de incentivos a los repartidores asegurando la intensidad del trabajo, puesto que premia a aquellos que culminan envíos en un plazo de tiempo o en un determinado horario. En la figura 2 se puede observar los incentivos que ofrecía Rappi a los repartidores el 31 de diciembre del 2020 y el 01 de enero del 2021, días festivos y de alta demanda de pedidos.

Este mecanismo de incentivos y recompensas establecido por la empresa representaba un factor positivo desde la perspectiva de los repartidores para conectarse a la plataforma y realizar pedidos. Algunos comentan que los beneficios que brindaba Rappi los motivaba a trabajar en ese aplicativo precisamente, pues al término del día podrían incluso haber duplicado sus ganancias. No obstante, durante la pandemia, debido a las desmejoras del sistema, esto se tornó perjudicioso para los repartidores. Como Nancy (comunicación personal) indica, para aquel momento, los ingresos recibidos de las bonificaciones no representaban ganancias significativas, por el contrario, muchas veces constituían pérdidas.

## **5.2. Respuestas de los trabajadores de Rappi y percepciones sobre la flexibilidad**

Rappi ha procedido reformulando los mecanismos de control sobre sus repartidores de forma paulatina, a propósito del escenario de pandemia por COVID-19, lo cual ha generado limitaciones y condiciones cada vez más rígidas y precarias en la experiencia de sus trabajadores. Ante esta situación, los repartidores han desplegado una serie de tácticas y prácticas para realizar, eludir y resistir a estos mecanismos de presión.

### **5.2.1. Sobreviviendo en Rappi**

Las prácticas de resiliencia se refieren a aquellas acciones que utilizan los trabajadores de la *gig economy* para hacer frente a los resultados adversos del trabajo por plataformas, sin cambiar necesariamente las relaciones sociales existentes (Katz, 2004). Una de las principales estrategias que se ha identificado son las redes de apoyo y solidaridad que han surgido entre los repartidores de Rappi, tanto en el medio digital como en el medio físico.

Por un lado, en lo que refiere a la esfera virtual, los rappideros señalan que las principales redes sociales que usan son Facebook y WhatsApp, donde se han creado grupos conformados por más repartidores de Lima Metropolitana y/o por zonas y distritos cercanos. Estos son usados regularmente para expresar quejas, compartir relatos detallados de experiencias con el aplicativo u ofrecer consejos para mejorar el desempeño en Rappi; sin embargo, también se utiliza para otros fines como vender o solicitar servicios externos o contenido relacionado con la situación migratoria de la población venezolana. El testimonio de Karla ilustra claramente lo comentado, enfatizando la importancia de estos espacios para hacer frente a las adversidades que se presentan.

Mira este pedido que me cayó. Les voy a mandar la ubicación porque voy a un sitio muy feo. Este.... Hablan de chismes [entre risas]. Mira este con este ¡Qué locura!...mira que anda. Y eso...eso más que todo. Eso sobre el día de trabajo pues. Yo trabajo en los pedidos, ¿qué pasa?...Mira este que me está pagando esto... Mira lo que me dijo este cliente. Así pues...todo eso. (Karla, comunicación personal)

Asimismo, los chats grupales funcionan como un mecanismo de autocuidado y apoyo para los trabajadores durante jornadas laborales. Como ya se mencionó anteriormente, con los ajustes de control que ha ejercido Rappi sobre sus trabajadores, muy a menudo se ven condicionados a trabajar en horarios nocturnos y no cuentan con la información sobre el proceso de entrega, es decir, dónde es el punto de recojo, el de entrega ni de qué bien se trata. En ese sentido, es poco probable que rechacen los envíos asignados, puesto que el hacerlo implicaría afectaciones en su nivel de priorización. Es por ello que uno de los medios que utilizan los rappideros para hacer frente a estos peligros es notificar a sus compañeros sobre los peligros potenciales y compartir su ubicación para rastrearse mutuamente:

[L]os grupos se enfocan más en el apoyo pues: “¿Dónde estás?, ¿estás bien?, que mándame ubicación, cuidado por ahí”, [...] ¿qué más te dicen?, están robando por tal punto, tengan cuidado”. O, a veces, cuando hay chicos que trabajan solamente de noche, por ejemplo, y... y les dicen este...mandan su ubicación en línea, ya pues..” (Karla, comunicación personal)

No obstante, las relaciones de solidaridad no solo se han establecido en el espacio virtual, sino también en el medio físico. Los espacios de socialización físicos acompañan estos encuentros virtuales, constituyendo un elemento importante para construir la red de confianza. Con la llegada de la pandemia y los cambios ejercidos por la plataforma los grupos se dispersaron e incluso desaparecieron en un primer momento; sin embargo, fueron recuperando gradualmente en encuentros con otros repartidores en la ciudad. Así, comparten experiencias sobre cómo lidiar con problemas en el aplicativo o simplemente escuchar las anécdotas del día mientras están en la espera. Estos elementos permiten generar redes de solidaridad en una dinámica competitiva como establece Rappi.

### **5.2.2 “Encontrándole la vuelta al aplicativo”: Estrategias para eludir los mecanismos de control y funcionamiento de Rappi**

Las prácticas de reelaboración implican estrategias que están orientadas a alterar las condiciones de existencia del trabajador individual y crear vidas cotidianas más viables (Katz, 2004). Es decir, hace referencia a las prácticas individuales que son llevadas a cabo por los trabajadores para eludir los modos de funcionamiento y/o reapropiarse de los materiales de trabajo (Trionfetti y Bingen, 2020). Así los trabajadores explotan los puntos ciegos, manipulando e identificando soluciones alternativas al sistema algorítmico.

Una de las estrategias que llevan a cabo los rappideros es la negociación con los clientes, lo cual emerge debido a la predominancia que adquirió la evaluación de estos últimos. Los entrevistados mencionan que, debido a problemas con los pedidos, muchos clientes asignan bajas calificaciones a los repartidores o reportan quejas en el aplicativo sobre el servicio, que son interpretadas como faltas de los rappideros. Esto genera inhabilitaciones y sanciones injustas que perjudican sus niveles de priorización.

Por ejemplo, algunos comentan que en horas punta, los tiempos de espera de los pedidos pueden extenderse incluso hasta dos horas debido a la ineficiente gestión de los restaurantes, lo cual supone el riesgo de recibir bajas calificaciones de parte de los clientes o que cancelen los pedidos. Ante ello, los repartidores han optado por desplegar un conjunto de acciones tales como llamadas o mensajes de texto, los cuales tienen como



objetivo advertir al cliente la posible tardanza de sus pedidos o brindar las explicaciones del caso esperando la comprensión. De este modo se busca evitar una mala calificación o la cancelación del pedido:

Esto consiste en explicarles qué fue lo que salió mal; de pronto, pedir disculpas, explicar... Me ha tocado también explicar esa misma situación de la inhabilitación a los clientes para que entienda, porque creo que que... o sea a veces los clientes no, no, no, no saben lo que nos perjudica a nosotros de pronto una mala calificación o que ellos digan que no les llegó un producto (Camilo, comunicación personal).

Asimismo, para otros casos, los repartidores han optado por tomar fotografías del producto al momento de la entrega puesto que algunos clientes actúan deshonestamente perjudicando al repartidor.

Entonces es lo que yo estoy haciendo ahorita para... para que, para no caer en eso. Cuando me digan: “no, que el cliente no recibió la orden”; ah, pero yo tengo la foto aquí que está el cliente recibiendo su orden. O no, que..., “ah pero acá está, la captura de la compra donde me dice que la deje en recepción” o “aquí está la foto del vigilante que recibió la orden” ¿sabes?. (Fidel, comunicación personal)

Por otro lado, otra estrategia que se utiliza en estos escenarios es asumir la deuda asignada injustamente que se deriva de los pedidos fantasma, pues de otro modo la empresa puede aplicarles una inhabilitación permanente del aplicativo, lo cual perjudicaría en sus ingresos. En ese sentido, como Ciro (comunicación personal) indica: “tratan de encontrarle la vuelta a los pedidos que se le complican”, asumiendo las deudas que no le corresponden, para evitar las inhabilitaciones injustas.

Frente a la problemática de asignación de pedidos a zonas peligrosas y/o en horarios nocturnos que sitúa a los repartidores en un contexto de riesgo, también surgen tácticas para lidiar con las dificultades impuestas por el aplicativo. Esta práctica se trata de desconectarse cuando se encuentran en zonas y/o distritos peligrosos, en callejones o pasajes sin alumbrado público, y en lugares donde la delincuencia es percibida con mayor notoriedad. De este modo se busca evitar que el aplicativo les asigne un pedido por dichas zonas y exponerse a los riesgos que conllevan.

Como se ha podido mostrar, las prácticas de *reworking* desarrolladas por los repartidores tratan de recuperar cierto margen de maniobra con respecto a los ritmos de trabajo dictados por el algoritmo del aplicativo, pero siempre dentro de los límites del mismo sin violar visiblemente las normas.

### **5.2.3. Resistiendo a Rappi**

El uso de la resiliencia por parte de los trabajadores y las prácticas de reelaboración mencionadas anteriormente van de la mano con una variedad de prácticas de resistencia cotidianas. Estas prácticas de resistencia se refieren a estrategias abiertas que tienen como objetivo lograr una transformación significativa en las estructuras socioeconómicas (Katz, 2004). Muchas de las prácticas y acciones a nivel individual han contribuido de manera significativa a crear un terreno propicio para las acciones colectivas. Si bien este tipo de prácticas han sido desplegadas por los repartidores en menor medida, han generado cambios significativos que son resaltados en sus narrativas.

Una de las prácticas que se enmarca en esta categoría son los apagones o desconexiones virtuales en días de alta demanda. Si bien, como ya se sostuvo anteriormente, el estatus de migrante de los repartidores debilita las posibilidades de organización, ellos han optado por manifestarse en la esfera digital. Así, frente a los continuos cambios arbitrarios que ha implementado Rappi y el deterioro de sus condiciones de trabajo, los trabajadores han optado por desconectarse conjuntamente en los horarios de alta demanda, rebelándose abiertamente contra la compañía. El testimonio de Raúl detalla la lógica detrás de ello:

Si todos los siete mil usuarios activos no se conectan o se conectan solamente dos mil, tres mil y hay siete mil que no se conectan, en la hora de alta demanda, que es cuando, un ejemplo, que es cuando piden los almuerzos, cuando piden... a la hora del mediodía, que es la hora más... más fructíferas para Rappi ehh... si, si uno no se conecta, van a quedar muchos pedidos en el aire. Entonces van a ver más pedidos que motorizados y la aplicación va a colapsar, entonces eso lo hicieron o lo hicimos... (Raúl, comunicación personal)

La otra táctica que también han desarrollado los repartidores es la protesta en los exteriores de la oficina de Rappi. Este tipo de prácticas se han efectuado en menor medida debido al temor de los ciudadanos inmigrantes, puesto que la expresión de cualquier forma de protesta, resistencia y descontento en ausencia de un sindicato puede llevar a la pérdida del trabajo; sin embargo, ha generado transformaciones significativas en momentos cruciales. Jhon, uno de los repartidores que lideró la primera movilización cuando se implementó la denominada “racha”, detalla cómo se desarrolló y que efectos tuvo:

Mira. Por lo menos el sistema de racha al principio fue un total caos, incluso yo lideré la primera movilización que hubo de un grupo de RT's que fueron hasta la oficina principal por el tema de la racha... Y al hacer toda esta movilización... al día siguiente la quitaron. La quitaron porque no estaba funcionando bien. Después, cuando la volvieron a implementar, ya habían corregido muchos errores (Jhon, comunicación personal)

## 6. Conclusiones

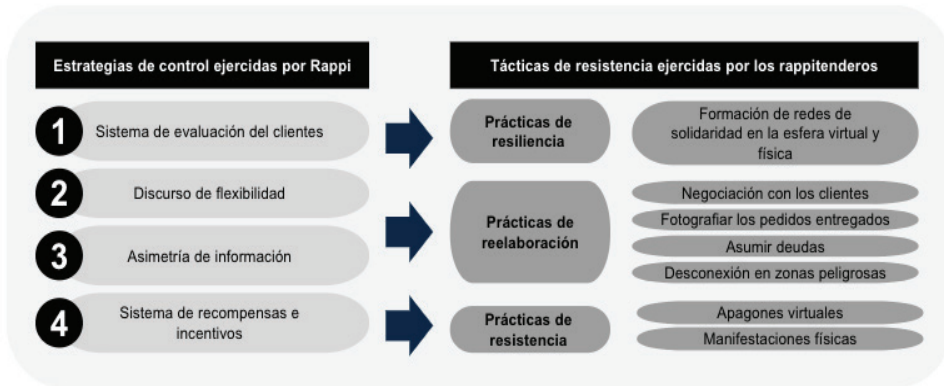
La llegada de la *gig economy* ha generado cambios en el proceso y las relaciones laborales en todo el mundo en un contexto cada vez más flexible en cuanto a su estructura y organización. Los estudios e investigaciones respecto al tema han puesto en debate las supuestas ventajas de esta organización del trabajo; pues, lejos del discurso de flexibilidad y autonomía que propagan estas empresas, la realidad ha evidenciado el deterioro de las condiciones de vida de sus trabajadores: condiciones de trabajo volátiles, ausencia de beneficios sociales y condiciones de explotación.

En el contexto laboral peruano, caracterizado por ser informal y precario, con una alta rotación de trabajadores, inadecuadas condiciones laborales y con una alta presencia de inmigrantes de procedencia venezolana, el trabajo por plataformas ha constituido una opción atractiva y rentable. Ello ha sido más notorio con la llegada de la crisis sanitaria a causa de la COVID-19, lo cual exacerbó las desigualdades sociales y económicas, impactando fuertemente en las familias peruanas y residentes. Tomando en consideración este escenario, así como el funcionamiento del aplicativo antes de pandemia y en la

actualidad, se pudieron identificar las estrategias de control y disciplinamiento que ha implementado Rappi, utilizando elementos de control antiguos combinados con elementos novedosos y aprovechándose de la dependencia económica de sus trabajadores, principalmente inmigrantes venezolanos.

A través de los testimonios de los repartidores, se identificaron cuatro mecanismos de control que Rappi implementó y/o reforzó para impulsar la productividad de sus trabajadores: el sistema de evaluación de clientes, el discurso de flexibilidad, la asimetría de información, así como el sistema de recompensas e incentivos. Además, se expusieron las tácticas de resistencia que han ejercido los repartidores para adaptarse a las exigencias del algoritmo. En la siguiente figura se resumen los hallazgos mencionados.

**Figura 3.** Estrategias de control y tácticas de resistencia en Rappi



Fuente: Elaboración propia.

De esa forma, nuestro caso ha permitido evidenciar la dinámica de las empresas de *la gig economy* para ejercer control y vigilancia, aprovechando la dependencia económica de sus trabajadores en el contexto de pandemia por COVID-19. Esto ha generado que las condiciones laborales y la satisfacción con el trabajo se vean deterioradas. Sin embargo, la lucha diaria por sobrevivir en el sistema y enfrentar al algoritmo mediante prácticas y acciones de resistencia han sido significativas. En la medida en que los propios repartidores han creado formas de responder al control del algoritmo, han logrado neutralizarlo y generar escenarios laborales llevaderos. Si bien el análisis sugiere que, aunque estas tácticas se lleven a cabo para favorecer la supervivencia en el contexto laboral de las plataformas, a menudo resulta ineficaz para generar ajustes contextuales que contribuyan a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de plataformas.

## Referencias bibliográficas

- Albanesi, R. (2015). Historia reciente del trabajo y los trabajadores. Apuntes sobre lo tradicional y lo nuevo, lo que cambia y permanece en el mundo del trabajo. *Trabajo y Sociedad*, (25), 387-403. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387341101022>
- Alonso, L. y Fernández, C. (2009). *Usos del trabajo y formas de la gobernabilidad: La precariedad como herramienta disciplinaria*. Editorial Complutense
- Anwar, M. y Graham, M. (2020). Hidden transcripts of the gig economy: Labour agency and the new art of resistance among African gig workers. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 52(7), 1269-1291. <https://doi.org/10.1177/0308518X19894584>
- Arzuaga, J. y Senén, C. (1998). Estado, Capital y Gestión de la Fuerza de Trabajo. Los Modelos Emanados de la Crisis del Taylorismo-Fordismo en América Latina. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, (16), 33-49. <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/9556>
- Ashford, S., Caza, B. y Reid, E. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23-41. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001>
- Bajwa, U., Gastaldo, D., Di Ruggiero, E. y Knorr, L. (2018). The health of workers in the global gig economy. *Globalization and Health*, 14(1), 124. <https://doi.org/10.1186/s12992-018-0444-8>
- Bellon, L. (2006). ¿Del fordismo a la acumulación flexible? Comparaciones y críticas a las diferentes formas de producción. *Mercados y Negocios*, (14), 17. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864035003>
- Berg, J., Rani, U., Furrer, M., Harmon, E. y Six Silberman, M. (2019). *Las plataformas digitales y el futuro del trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_684183/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_684183/lang--es/index.htm)
- Berntsen, L. (2016). Reworking labour practices: on the agency of unorganized mobile migrant construction workers. *Work, Employment & Society*, 30(3), 472-488. <https://www.jstor.org/stable/26499472>
- Burawoy, M. (1985). *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*. Verso.
- Cano, M., Espelt, R. y Morell, M. (2021). Flexibility and freedom for whom? Precarity, freedom and flexibility in on-demand food delivery. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 15(1), 46-68. <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.15.1.0046>
- Carnoy, M. (2001). *El trabajo flexible en la era de la información*. Alianza Editorial.
- Castells, M. (2006). *La era de la información (vol.3): Economía, sociedad y cultura. Fin del Milenio*. Alianza Editorial.
- Coriat, B. y Figueria Pérez, J. (2011). *El taller y el cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo Veintiuno.
- Cunningham-Parmeter, K. (2016). From Amazon to Uber: Defending employment in the modern economy. *Boston University Law Review*, 96, 1673-1728. <https://ssrn.com/abstract=2761577>

- Christie, N. y Ward, H. (2019). The health and safety risks for people who drive for work in the gig economy. *Journal of Transport & Health*, 13, 115-127. <https://doi.org/10.1016/j.jth.2019.02.007>
- De Certeau, M. (1984). *The practice of everyday life*. Univ. of California Press.
- De Stefano, V. (2015). The Rise of the «Just-in-Time Workforce»: On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the «Gig-Economy». *Bocconi Legal Studies Research Paper* N° 2682602. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2682602>
- Dinegro, A. (2020). Capitalismo de plataformas: Mi jefe es una App. *Espiral, revista de geografías y ciencias sociales*, 2(3), 123-131. <https://doi.org/10.15381/espiral.v2i3.18452>
- Friedman, G. (2014). Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171-188. <https://doi.org/10.4337/roke.2014.02.03>
- Gamero, J. y Pérez, J. (2020). *Perú › Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales*. Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS\\_756474/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS_756474/lang-es/index.htm)
- Gandini, A. (2019). Labour process theory and the gig economy. *Human Relations*, 72(6), 1039-1056. <https://doi.org/10.1177/0018726718790002>
- González, M. (2006). Flexibilización de las relaciones laborales. Una perspectiva teórica postfordista. *Revista Gaceta Laboral*, 12(1), 33-68. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33612103>
- Harvey, D. (1989). *La condición de la posmodernidad: Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Amorrortu.
- Harvey, D. (2007). *Breve historia del Neoliberalismo*. Akal.
- Hidalgo, K. y Valencia, B. (2019). *Entre la precarización y el alivio cotidiano. Las plataformas Uber Eats y Glovo en Quito*. FES-ILDIS.
- Howson, K., Ustek-Spilda, F., Grohmann, R., Salem, N., Carelli, R., Abs, D., Salvagni, J., Graham, M., Balborno, M., Chavez, H., Arriagada, A. y Bonhomme, M. (2020). 'Just because you don't see your boss, doesn't mean you don't have a boss': Covid-19 and Gig Worker Strikes across Latin America. *International Union Rights*, 27(3), 20-28. <https://doi.org/10.1353/iur.2020.a838172>
- Jaua, E. (1997). Del Fordismo a la Flexibilidad Laboral: Supuestos, crisis y realidades de la regulación social. *Economía y Ciencias Sociales*, (2-3), 1-47.
- Johnston, H. y Land-Kazlauskas, C. (2019). *Organizing On-Demand: Representation, Voice, and Collective Bargaining in the Gig Economy*. International Labour Office.
- Kalleberg, A., Reskin, B. y Hudson, K. (2000). Bad Jobs in America: Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States. *American Sociological Review*, 65(2), 256-278. <https://doi.org/10.2307/2657440>
- Katz, C. (2004). *Growing up global: Economic restructuring and children's everyday lives*. University of Minnesota Press.
- Koechlin, J., Solórzano, X., Larco, G. y Fernandez-Maldonado, E. (2019). *Impacto de la Inmigración venezolana en el mercado laboral de tres ciudades: Lima, Arequipa y Piura*. Organización Internacional para las Migraciones -Organización Internacional del Trabajo.

- La República. (2020, 29 de setiembre). *Repartidores y conductores de aplicaciones de 15 países se alistan para marchar este 8 de octubre*. <https://larepublica.pe/economia/2020/09/29/delivery-repartidores-de-delivery-de-15-paises-en-el-mundo-se-alistan-para-marchar-este-8-de-octubre>
- Lewchuk, W. (2017). Precarious jobs: Where are they, and how do they affect well-being? *The Economic and Labour Relations Review*, 28(3), 402-419. <https://doi.org/10.1177/1035304617722943>
- Lipietz, A. (1986). La mundialización de la crisis general del fordismo: 1967-1984. *Revista Economía: Teoría y Práctica*, (especial), 115-143. [https://publicaciones.xoc.uam.mx/TablaContenidoFasciculo.php?id\\_fasciculo=370](https://publicaciones.xoc.uam.mx/TablaContenidoFasciculo.php?id_fasciculo=370)
- MacDonald, R. y Giazitzoglu, A. (2019). Youth, enterprise and precarity: Or, what is, and what is wrong with, the 'gig economy'? *Journal of Sociology*, 55(4), 724-740. <https://doi.org/10.1177/1440783319837604>
- Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E. y Ernst, C. (2019). *Economía de plataformas y empleo: ¿cómo es trabajar para una app en Argentina?* CIPPEC-BID - OIT.
- Maffie, M. (2020). The Role of Digital Communities in Organizing Gig Workers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 59(1), 123-149. <https://doi.org/10.1111/irel.12251>
- Negri, S. (2019). ¿Cómo es trabajar en una plataforma de *delivery*? - *Aproximaciones de una investigación preliminar* [ponencia]. XIII Jornadas de Sociología, Universidad de Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-023/181>
- Ottaviano, J., Farrell, J., Maito, M. y Fundación Friedrich Ebert en Argentina. (2019). *Organización sindical de trabajadores de plataformas digitales y criterios para el diseño de políticas públicas*. Fundación Friedrich Ebert. <https://books.google.com.pe/books?id=2ZmizQEACAAJ>
- Petriglieri, G., Ashford, S. y Wrzesniewski, A. (2019). Agony and Ecstasy in the Gig Economy: Cultivating Holding Environments for Precarious and Personalized Work Identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 124-170. <https://doi.org/10.1177/0001839218759646>
- Rodríguez, J. (2017). *Transformaciones tecnológicas, su impacto en el mercado de trabajo y retos para las políticas del mercado de trabajo*. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/42612>
- Salazar, C. (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). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8084021>
- Scott, J. (1990) *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*. Yale University Press.
- Soria, C. (2018). La dinámica del proceso de control-resistencias en los espacios de trabajo: Aproximaciones a los debates clásicos y recientes. *Sociología*, 33(94), 169-202. <https://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v33n94/2007-8358-soc-33-94-169.pdf>
- Stanford, J. (2017). The resurgence of gig work: Historical and theoretical perspectives. *The Economic and Labour Relations Review*, 28(3), 382-401. <https://doi.org/10.1177/1035304617724303>

- Tassinari, A. y Maccarrone, V. (2020). Riders on the Storm: Workplace Solidarity among Gig Economy Couriers in Italy and the UK. *Work, Employment and Society*, 34(1), 35-54. <https://doi.org/10.1177/0950017019862954>
- Trionfetti, M. y Bingen, A. (2020). “Una carrera hacia la rentabilidad”: Resistir a la degradación de las condiciones de trabajo y de empleo en la economía de plataforma (Bélgica). *Revista Latinoamérica de Antropología del Trabajo*, 4(9). <http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/lat/article/view/689>
- Veen, A., Barratt, T. y Goods, C. (2020). Platform-Capital’s ‘App-etite’ for Control: A Labour Process Analysis of Food-Delivery Work in Australia. *Work, Employment and Society*, 34(3), 388-406. <https://doi.org/10.1177/0950017019836911>
- Wood, A., Graham, M., Lehdonvirta, V. y Hjorth, I. (2019). Networked but Commodified: The (Dis)Embeddedness of Digital Labour in the Gig Economy. *Sociology*, 53(5), 931-950. <https://doi.org/10.1177/0038038519828906>