



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
**UNIDAD IZTAPALAPA**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

“CONFLICTO Y RESISTENCIAS EN EL TRABAJO DE LOS  
CONDUCTORES DE UBER EN LA CIUDAD DE MÉXICO”

T E S I S  
QUE PRESENTA

EDUARDO VARGAS ESCOBAR

MATRICULA

2163803176

PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRO/A EN ESTUDIOS SOCIALES  
(LINEA ESTUDIOS LABORALES)

DIRECTOR/A: DRA. MARCELA HERNÁNDEZ ROMO

JURADO: DRA. LETICIA POGLIAGHI

DR. JOSÉ ALFONSO BOUZAS ORTIZ

IZTAPALAPA, CIUDAD DE MÉXICO, 25 DE JULIO DE 2018



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00191

Matrícula: 2163803176

CONFLICTO Y RESISTENCIAS EN EL TRABAJO DE LOS CONDUCTORES DE UBER EN LA CIUDAD DE MÉXICO

En la Ciudad de México, se presentaron a las 9:00 horas del día 25 del mes de julio del año 2018 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. JOSE ALFONSO BOUZAS ORTIZ  
DRA. LETICIA POGLIAGHI  
DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretaria la última, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES)

DE: EDUARDO VARGAS ESCOBAR



EDUARDO VARGAS ESCOBAR  
ALUMNO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

A P R O B A R

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI  
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

  
DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

  
DR. JOSE ALFONSO BOUZAS ORTIZ

VOCAL

  
DRA. LETICIA POGLIAGHI

SECRETARIA

  
DRA. MARCELA ADRIANA HERNANDEZ ROMO



## AGRADECIMIENTOS

A mis amados padres, María Elena y Óscar, gracias por su cuidado, cariño, comprensión y apoyo de toda la vida, especialmente en el año previo al ingreso a esta maestría cuando decidí dejar atrás una experiencia laboral difícil para buscar un espacio de libertad y desarrollo profesional. Este trabajo es para ustedes, sé que los hará muy felices. También va mi gratitud y amor para Brandon y Daniel, mis queridos hermanos a quienes siempre tengo presentes. Le dedico este trabajo a mi pequeña sobrina Natalia, a quien adoro a pesar de la distancia.

A Elizabeth Calvillo Reynoso, por ser compañera de vida, de aulas, de éxitos, de fracasos y de retos por venir. Nos une el amor y un proyecto que va más allá de nosotros, que nos ha permitido conocer gente maravillosa y también nos ha valido ser perseguidos: en ese camino tu has sido fuente de inspiración, de crítica a mis errores, y de enseñanzas para mi crecimiento. Siempre estaré agradecido por tu amor, cuidados, y atenciones. No está de más decirte, una vez más, que eres una destacada organizadora sindical, brillante estratega política, mujer bella, fuerte y capaz. Para ti, mi amor, admiración y fidelidad eternas. Es gracias a ti que mi familia es más grande; mi gratitud también para Carlos, Alaide, Nico, don Carlos y nuestro ahijado Yoshua por hacerme sentir en casa.

A mis queridos amigos, Nadia y Carlos, que me conocen en las buenas, las malas y las peores, les quiero y admiro por ser increíbles personas y por mantenerse firmes en sus convicciones para construir organización sindical desde la base. A los compitas Evelin, María Fernanda, Liliana Espinosa, Liliana Nieto, Carlos Calvillo, Carlos Espinoza, Jéssica y Magali porque su ánimo, compromiso y dedicación revitaliza un proyecto colectivo de transformación. A la Dra. María Xelhuantzi López por su amistad y consejos, por abrirme las puertas de su casa siempre con hospitalidad y por ser la responsable de mi interés por los temas laborales. A Inés Montarcé, por su invaluable amistad y orientación que me ayudaron a ingresar a este posgrado. A Tana, Sandra, Pepe, Ernesto, por sus atenciones y apoyo. A Aarón por esos cafés y conversaciones para practicar el inglés. A Teresa, Joell, Kelly y Gladys porque su confianza, apoyo y comprensión fueron impulso para sacar adelante esta investigación.

A mis queridos camaradas de la línea de estudios laborales, Adrián, Carlos, José, Santiago, Daniel, Fabiola, Idalia, Lorena, Mariano, Julio, Rodrigo, Susana y Azucena por compartir conmigo dentro y fuera de las aulas. Juntos fomentamos siempre un ambiente de solidaridad y no de competencia, de solución colectiva a los desafíos cotidianos, de aprendizaje en el aula, pero también de preocupación por el cambio social. Les llevo en mi corazón.

A los entrañables profesores que tuve el honor de conocer en esta experiencia y con quienes siempre estaré agradecido: Ignacio Gatica, Rolando Salinas, Enrique de la Garza, Raúl Nieto, María Eugenia Valdés, Juan Manuel Hernández, Ludger Pries, Mario Barbosa y Alicia Lindón. Por supuesto, merece mención especial mi asesora de tesis y profesora del posgrado, Dra. Marcela Hernández Romo por su acompañamiento en estos dos años; de ella recibí consejos y orientación, pero también críticas y cuestionamientos que siempre representaron una oportunidad para enriquecer la investigación. A mi lectora y profesora del posgrado, Dra. Leticia Pogliaghi por la revisión detallada y crítica de mi trabajo, le agradezco su dedicación en esta difícil tarea. En el mismo sentido, va mi reconocimiento y gratitud al Dr. José Alfonso Bouzas, por aceptar ser mi lector a la vez que desempeñaba sus tareas académicas y participaba en la lucha contra la reforma laboral.

A la Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Iztapalapa) por abrirme las puertas para enriquecer mi formación académica. Agradezco a todos los trabajadores de esta casa de estudios que contribuyen a su funcionamiento, especialmente a Karen Vázquez, por orientarme siempre de la mejor forma y hacer más sencillo el mundo de los trámites universitarios.

A las y los conductores de Uber que me permitieron conocer de cerca su trabajo cotidiano, les agradezco infinitamente por confiar en mí. Estoy seguro de que esta investigación puede ser el punto de partida para abordar sus problemáticas y construir colectivamente una propuesta de solución donde ustedes sean las y los protagonistas.

Finalmente agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por su apoyo y financiamiento para la realización de este proyecto de investigación.

*“Los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen a su libre arbitrio, bajo circunstancias elegidas por ellos mismos, sino bajo aquellas circunstancias con que se encuentran directamente, que existen y les han sido legadas por el pasado.”*

*Karl Marx, El 18 Brumario de Luis Bonaparte.*

*“Trato de rescatar de la enorme prepotencia de la posteridad al pobre tejedor de medias, al tundidor ludita, al <<obsoleto>> tejedor en telar manual, al artesano <<utópico>> e incluso al iluso seguidor de Joanna Southcott. Es posible que sus oficios artesanales y sus tradiciones estuviesen muriendo; es posible que su hostilidad hacía el nuevo industrialismo fuese retrógrada; es posible que sus ideales comunitarios fuesen fantasías; es posible que sus conspiraciones insurreccionales fuesen temerarias: pero ellos vivieron en aquellos tiempos de agudos trastornos sociales y nosotros no. Sus aspiraciones eran válidas en términos de su propia experiencia y, si fueron víctimas de la historia, siguen siendo víctimas, si se condenan sus propias vidas.”*

*E.P. Thompson, La formación de la clase obrera en Inglaterra.*



## Contenido

<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	1
<b>1.1 Supuestos teóricos</b> .....	2
<b>1.2 Objetivos de la investigación</b> .....	5
<b>2. PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	7
<b>2.1 Trabajo no clásico</b> .....	7
<b>2.2 Relación laboral ampliada</b> .....	9
<b>2.3 Proceso de trabajo</b> .....	11
<b>2.4 Configuración sociotécnica</b> .....	14
<b>2.5 Control ampliado</b> .....	17
<b>2.6 Conflicto</b> .....	22
<b>2.7 Resistencias</b> .....	25
<b>2.8 Organización</b> .....	27
<b>2.9 Experiencia</b> .....	30
<b>2.10 Identidad</b> .....	33
<b>2.11 Recapitulación de los conceptos ordenadores</b> .....	35
<b>3. PERSPECTIVA METODOLÓGICA</b> .....	37
<b>3.1 Contexto</b> .....	37
<b>3.2 Planteamiento metodológico del proyecto de investigación</b> .....	42
<b>3.3 Operacionalización de los conceptos ordenadores</b> .....	44
<i>a) Trabajo no clásico</i> .....	45
<i>b) Relación laboral ampliada</i> .....	46
<i>c) Proceso de trabajo</i> .....	47
<i>d) Configuración sociotécnica</i> .....	48
<i>e) Control ampliado</i> .....	54
<i>f) Conflicto</i> .....	56
<i>g) Resistencias</i> .....	58
<i>h) Organización</i> .....	60
<i>i) Experiencia</i> .....	62
<i>j) Identidad colectiva</i> .....	64
<b>3.4 Estrategia metodológica</b> .....	67
<i>a) Universo de análisis y trabajo de campo</i> .....	68
<b>4. CONTEXTO ESTRUCTURAL DE UBER: DE LA CORPORACIÓN GLOBAL A LA OPERACIÓN LOCAL</b> .....	72



<b>4.1</b>	<b>La corporación global: Uber Technologies Inc.</b>	73
a)	<i>El modelo de negocio</i>	77
b)	<i>Movilizaciones, protestas y organización de los conductores</i>	85
c)	<i>Recapitulación</i>	86
<b>4.2</b>	<b>La unidad socioeconómica: Uber en México</b>	88
a)	<i>Uber Technology &amp; Software México</i>	88
b)	<i>El modelo de negocio</i>	90
c)	<i>Movilizaciones, protestas y organización de los conductores</i>	98
d)	<i>Movilidad, inseguridad e ingresos en la CDMX</i>	100
e)	<i>Recapitulación</i>	112
<b>5.</b>	<b>LA EMERGENCIA DE CONFLICTOS Y RESISTENCIAS EN EL TRABAJO DE LOS CONDUCTORES DE UBER EN LA CIUDAD DE MÉXICO</b>	115
<b>5.1</b>	<b>El proceso de trabajo para la producción de viajes</b>	116
<b>5.2</b>	<b>La configuración sociotécnica del proceso de trabajo</b>	122
a)	<i>Tecnología</i>	123
b)	<i>Forma de organización del trabajo</i>	129
c)	<i>Gestión de la mano de obra</i>	133
d)	<i>Relaciones laborales</i>	137
e)	<i>Perfil de la mano de obra</i>	138
f)	<i>Cultura corporativa y cultura laboral</i>	139
<b>5.3</b>	<b>Conflicto y resistencias en el trabajo cotidiano de los conductores de Uber en la Ciudad de México</b>	143
a)	<i>Conflicto y resistencias en la interacción cara a cara con el cliente</i>	145
b)	<i>Grupos de conductores</i>	155
c)	<i>La búsqueda de otras fuentes de ingreso</i>	163
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	169
<b>6.1</b>	<b>Hallazgos en los tres niveles de análisis</b>	170
<b>6.2</b>	<b>La configuración de control</b>	178
<b>6.3</b>	<b>La producción de viajes</b>	183
	<b>ANEXO METODOLÓGICO</b>	186
a)	<i>Relación de entrevistas exploratorias</i>	186
b)	<i>Relación de entrevistas con conductores</i>	186
c)	<i>Relación de entrevistas con clientes</i>	187
d)	<i>Entrevistas con directivos/exdirectivos</i>	187

<i>e) Grupos de discusión</i> .....	187
<i>f) Asistencia a eventos</i> .....	187
<i>g) Guion de entrevista a conductores</i> .....	188
<i>h) Guion de entrevista a ex miembro de la gerencia</i> .....	191
<i>i) Guion de entrevista a cliente</i> .....	194
<i>j) Esquema de análisis</i> .....	196
<b>FUENTES CONSULTADAS</b> .....	199



# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El referente empírico que nos hizo mirar a los conductores de Uber en la Ciudad de México como sujetos de estudio fueron las movilizaciones, en las calles y en las redes sociales, en enero y julio de 2016 en la Ciudad de México. En ambos casos, el blanco de las protestas fue la compañía, sin embargo, las protestas de enero se concentraron en el rechazo de los socios y conductores a la reducción de tarifas mínimas (de 40 a 35 pesos) y al incremento de la comisión cobrada por Uber, que pasó del 20 al 25% del monto de cada viaje (Ruiz & Villalobos, 2016), mientras que la protestas de julio ampliaron las demandas hacía el rechazo a la modalidad *UberPool*, el congelamiento de las tarifas (como parte de un acuerdo con el gobierno de la Ciudad de México tras las fases de contingencia ambiental), el freno al ingreso de nuevas unidades a la plataforma de Uber y el endurecimiento de los criterios de selección de los conductores (Unión de socios y choferes de Uber México, 2016).

En ninguno de los casos, los conductores inconformes se presentaron como trabajadores de Uber, pero si reconocían que las decisiones de la empresa afectaban su trabajo y en especial, sus ingresos. Así lo expresó Julio Alba, quien se presentaba como vocero de la Unión de Socios y Choferes de Uber México:

“Suben la comisión, bajan el costo para el usuario –que es bueno, ellos no tienen la culpa– pero no tiene sentido abaratar el servicio, subir la comisión y creer que el chofer va a tener un margen de ganancia, eso no existe. El ingreso sirve para pagar la operatividad, el coche, las aguas y el seguro, pero sin ganancia. Eso es el punto medular y por lo que nos estamos quejando; somos una sociedad de negocio, pero el negocio está jalando para un solo lado”, comentó.” (Chávez, 2016).

Esta primera expresión de descontento y organización nos permitió pensar en la posibilidad de que los conductores construyeran una identidad y una voluntad colectivas que los llevaron a la acción, pero ¿cómo se dio ese proceso que llevó a la expresión pública de la inconformidad? ¿qué factores nos permiten a comprender y explicar el proceso? Esta primera expresión pública de descontento de los conductores de Uber atrajo nuestra atención en un primer momento, pero la exploración inicial del tema amplió nuestra perspectiva hacía otras expresiones de descontento que no eran públicas y tampoco implicaban necesariamente un cuestionamiento directo a las políticas adoptadas por la empresa. Estas expresiones se daban en el trabajo cotidiano, en el trato con el cliente y con otros sujetos con quienes el conductor

se relaciona en un día de trabajo cualquiera; de esta forma, nuestro interés se desplazó de la expresión pública y extraordinaria de descontento, a lo más anónimo y cotidiano en el trabajo de los conductores por lo que nuestra inquietud se expresó en la siguiente pregunta: ¿qué conflictos y resistencias se expresan en la actividad cotidiana de los conductores de Uber en la Ciudad de México y cómo podemos comprender su emergencia?

## 1.1 Supuestos teóricos

Para abordar el problema de investigación nos valemos de algunos supuestos teóricos. Para comenzar, partimos del supuesto de que el trabajo puede ser un eje articulador de identidades, relaciones sociales, acciones colectivas y proyectos de cambio social. Aunque la situación concreta en la que se encuentran los conductores de Uber es distinta a las del obrero de la gran industria del siglo XX o a las del artesano de principios del XVIII, en todos los casos existen relaciones sociales establecidas a partir del trabajo, es decir, relaciones laborales en sentido ampliado y no reducidas a la forma de una relación contractual de asalaramiento (De la Garza Toledo, 2010, p. 134).

Las relaciones laborales de las que hablamos son relaciones laborales situadas en el capitalismo; por esa razón, partimos de que son una fuente de conflicto al existir distintos intereses, prácticas y formas de dar sentido que entran en confrontación (Hyman, 1981). En el nivel de la producción, las relaciones laborales en sentido ampliado se articulan en torno a un proceso de trabajo (Marx & Engels, 2007) con una configuración sociotécnica específica (De la Garza Toledo, 2010, p. 139) y dónde el trabajo, para convertirse en trabajo productivo, debe ser controlado; se trata de relaciones asimétricas donde también interviene el poder. En el nivel de la producción, la interrogante principal es ¿cómo lograr la cooperación de los trabajadores? El control puede ser impuesto o negociado y ejercido de múltiples formas pero no sin resistencias que se presentan como prácticas y formas de dar sentido que no siempre son públicas, organizadas ni con un proyecto de transformación implicado sino que también pueden ser ocultas, desarticuladas, defensivas o solidarias sin que impliquen en el momento un desafío al *status quo* (Scott, 2004).

Una posible respuesta de los trabajadores ante las constantes luchas en el marco de las relaciones laborales es la conformación de organizaciones como estructuras con reglas formales o informales de funcionamiento, mecanismos de representación y de toma de decisiones, objetivos, proyectos, estrategias de lucha o resistencia así como enemigos colectivos (Montarcé, 2014). Sin embargo, cuando hablamos de organizaciones de trabajadores no las reducimos a su forma sindical ni pensamos que sean obligatoriamente portadoras de proyectos de cambio, al menos no de inicio, sino que pueden surgir también como respuesta para superar situaciones difíciles vividas en el trabajo o para crear espacios autónomos que mejoren la vida de los trabajadores (Cumbers, Helms, & Swanson, 2010). Además, al igual que para la conformación de identidades, la constitución de organizaciones no requeriría del cara a cara para constituirse y funcionar tal como lo hacen las comunidades virtuales de programadores de software (De la Garza Toledo, 2011b, p. 325).

Los sujetos participantes en las relaciones laborales pueden ser tan heterogéneos que antes de relacionarse en el trabajo no compartían nada. Sin embargo, a partir del trabajo pueden surgir elementos de identificación entre los propios sujetos como un problema, un amigo o un enemigo, un espacio social, un conflicto, en torno a la propia actividad de trabajar o en torno a lo que se produce. Es decir, la identidad entre los trabajadores puede surgir en las propias relaciones aunque tome elementos de otros ámbitos o mundos de vida (Elías, 1998, citado en: De la Garza Toledo, 2011b, p. 322).

El realce de lo semejante puede potenciarse porque los sujetos comparten experiencias entendidas como la relación sujeto-objeto o la praxis del mundo (E. P. Thompson, 1989). De manera que, aunque las presiones estructurales en el proceso productivo y en otros niveles de realidad operan de manera concreta e histórica en los sujetos, no por ello se trata de experiencias únicas y atomizadas sino que nos referimos a un proceso donde los sujetos son capaces de identificar lo común entre ellos: lo común puede ser una práctica o una forma de dar sentido, un enemigo o un aliado, algo que se oculta a otros o que se hace público, algo que se hace ahora o que se proyecta para el futuro.

Todas las discusiones engarzadas hasta ahora, desde las relaciones laborales ampliadas hasta la experiencia se articulan en torno a la perspectiva del trabajo no clásico.

En nuestra investigación, esta perspectiva implica considerar lo siguiente para el caso de los conductores de Uber en la Ciudad de México (De la Garza Toledo, 2011b, pp. 305–334):

- 1) Que el producto puede ser material o inmaterial, objetivado o subjetivado.
- 2) Al tratarse de la producción de un servicio, el cliente participa en su producción. Sin cliente no hay producto y este no puede almacenarse, debe ser consumido al momento de producirse.
- 3) El servicio requiere del uso o apropiación del espacio público, con alternancia de periodos en espacios fijos y otros móviles.
- 4) La expansión del concepto de control que puede ser ejercido también por el cliente, agentes de la autoridad estatal o por miembros de la comunidad de trabajo.
- 5) La regulación del trabajo puede ser la regulación pública o las normas que fije una compañía. Sin embargo, también entran en juego las regulaciones informales que operan en las interacciones entre los trabajadores y los clientes o entre los trabajadores y otros sujetos en el espacio público. Incluso, si existen organizaciones de trabajadores, estas pueden definir nuevas regulaciones para la forma en que se produce el servicio.
- 6) La identidad entre los trabajadores no solo surge en torno a su actividad productiva y a su producto sino en torno a los agravios recibidos o a las respuestas que dan y a la forma en que resisten los problemas cotidianos. La identidad tampoco requeriría del cara a cara para articularse.
- 7) La conformación de organizaciones entre trabajadores no clásicos puede detonarse a partir de las luchas por el espacio de trabajo

Nuestro problema de investigación es entonces definir cuáles son los factores estructurales, subjetivos e interaccionales pertinentes para comprender la conformación de los conflictos y las resistencias en el trabajo de los conductores de Uber en la Ciudad de México. Definimos al conductor de Uber como el sujeto que conduce un auto para transportar clientes que utilizan plataforma de Uber, que recibe un pago por ese servicio, sea o no dueño del auto y que es distinto del socio porque éste último cobra una renta por el uso de un automóvil de su propiedad, pero no trabaja en la producción de viajes.

La posición del conductor en las relaciones laborales en sentido ampliado implica que establece relaciones e interacciones asimétricas con otros sujetos que buscan controlar la forma en que se produce el servicio. Además de limitarse a la ciudad de México, nuestro problema se acota a los conductores de la modalidad Uber X porque es la de más fácil acceso para los conductores por los requisitos de ingreso y es también donde hay un número mayor de conductores y clientes.

## 1.2 Objetivos de la investigación

Hemos trazado una serie de objetivos en nuestra investigación con respecto a los conflictos y resistencias de los conductores de Uber en la Ciudad de México. El objetivo general es comprender y explicar cómo se articulan los elementos estructurales, interaccionales y subjetivos en la conformación de conflictos y resistencias en el trabajo de los conductores de Uber en la Ciudad de México. Este objetivo se descompone en otros de carácter específico:

- 1) Identificar las relaciones sociales que se establecen a partir del trabajo de los conductores de Uber y los sujetos que participan en ellas.
- 2) Identificar el arreglo entre la tecnología, la forma de organización del trabajo, el perfil de la mano de obra, la forma de gestión de la fuerza de trabajo, las relaciones laborales, las culturas laborales y corporativas que hacen posible el funcionamiento de Uber en la Ciudad de México
- 3) Articular y explicar el proceso de trabajo detrás del servicio que producen los conductores
- 4) Identificar las formas en las que los distintos sujetos pretenden ejercer el control del proceso de trabajo y establecer su vinculación con el surgimiento de conflictos y formas de resistencia.
- 5) Identificar las prácticas y formas de dar sentido compartidas entre los conductores de Uber que surgen en la experiencia cotidiana, tanto frente a las presiones estructurales como frente a las relaciones que establecen a partir de su trabajo.



La relevancia teórica de nuestro problema de investigación sale a la luz si: 1) se confronta con las tesis del fin del trabajo como eje articulador de relaciones sociales, conformación de identidades, sujetos y proyectos (De la Garza Toledo, 2010, p. 123); y 2) pensamos que el trabajo de los conductores implica que no comparten un espacio físico como una fábrica, no conocen a la inmensa mayoría de quienes desempeñan la misma actividad y que no son reconocidos como trabajadores por la compañía. A la preocupación empírica sobre el caso de los conductores de Uber en la CDMX se suma entonces otra de carácter teórico: ¿será posible que el trabajo sea un eje que articule relaciones sociales, identidades, sujetos, conflictos, resistencias y proyectos aún en la era de la llamada *Uberización*?

Para tratar de responder nuestro problema de investigación y alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto, organizamos el presente documento de la siguiente forma. En el apartado 2, perspectiva teórica de la investigación vamos a exponer cada uno de los conceptos ordenadores que utilizamos como guía para la investigación y plantearemos una propuesta de articulación entre ellos. En el apartado número 3, perspectiva metodológica, delineamos la postura que asumimos frente a la realidad y el problema de cómo captarla; incluimos también la operacionalización de los conceptos ordenadores. Para abonar a la fluidez de la lectura, hemos trasladado a un anexo metodológico los pormenores de la relación de entrevistas, los guiones de las entrevistas, así como los esquemas que nos auxiliaron en el análisis de estas.

La exposición de nuestro análisis inicia con el apartado número 4 en el que abordaremos el contexto estructural de Uber como corporación global y el de la operación de la compañía en México y la Ciudad de México. La segunda fase de análisis se encuentra el apartado número 5 dedicado al conflicto y resistencias en el trabajo de los conductores de Uber de la Ciudad de México. Finalmente, presentaremos las conclusiones a las que hemos llegado en nuestra investigación.

## 2. PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

En el apartado anterior señalamos los supuestos de los que parte este proyecto de investigación. El supuesto central es que el trabajo puede ser un eje articulador de identidades, relaciones sociales, acciones colectivas y de proyectos de cambio social. Sin embargo, la tarea que nos ocupa ahora es profundizar en el desarrollo teórico de los supuestos que se articulan en torno al supuesto central. Esas discusiones teóricas son relevantes porque nos proveen de algunos conceptos que “[...] sirven para ordenar el mundo empírico y delimitar campos de observación [...]” (De la Garza Toledo, 2012a).

### 2.1 Trabajo no clásico

Al interesarnos por la actividad que realizan los conductores de Uber nos hacemos las siguientes preguntas: ¿podeos considerarla como trabajo?, ¿ellos son trabajadores? De ser así, ¿de qué clase de trabajo estamos hablando? Para ordenar la realidad nos valemos del concepto de trabajo y más específicamente, el de trabajo no clásico. Por trabajo entendemos toda actividad humana encaminada a producir bienes o servicios para satisfacer necesidades humanas transformando un objeto de trabajo, utilizando medios de producción, puestos en operación a través del trabajo visto como interacción de los hombres con su objeto de trabajo, los medios de producción y entre sí (De la Garza Toledo, 2011b).

Por su parte, el trabajo no clásico es “[...] el trabajo que implica al cliente en el proceso productivo o circulatorio y que Marx llamaba producción inmaterial, al trabajo en el que lo principal que se produce son interacciones –cuidado de bebés o de enfermos- o principalmente la producción de signos –software, música, TV.” (De la Garza Toledo, 2017, pp. 68–69). Es decir, el concepto de trabajo no clásico intenta dar cuenta de las actividades productivas más allá del trabajo fabril, capitalista y asalariado donde claramente existe un producto objetivado y donde el cliente no participa en la producción. Lo no clásico estaría presente sobre todo en la producción de servicios como el transporte, la enseñanza, el entretenimiento o los cuidados.

En la producción inmaterial se compactan las fases de producción, circulación y consumo. Para De la Garza, esto implica que hay productos inmateriales que no pueden almacenarse porque existen solo en la subjetividad de los participantes; que trabajar no solo es transformar la materia sino también la producción de símbolos (emocionales, estéticos, cognitivos) que son parte del producto o el producto mismo; que los productos inmateriales pueden ser objetivados en un medio físico o subjetivados en el propio cliente; y que el cliente participa del proceso de producción, circulación y consumo (De la Garza Toledo, 2018).

Desde la sociología del trabajo, nos interesa la actividad de los conductores de Uber en tanto acción de trabajar. La actividad y las relaciones que se establecen a partir de ella no ocurren en el vacío, sino que en ellas intervienen otros elementos como la tecnología, las formas de organización del trabajo, las culturas corporativas y laborales, un proceso de trabajo determinado donde emerge una disputa por el control, así como la subjetividad de los propios conductores y otros sujetos como el cliente.

De entre los tipos de trabajos no clásicos, el que nos ocupa es requiere de la participación del cliente para que este reciba el servicio ya sea que este trabaje en la producción o que consuma el producto en el mismo momento que se produce, donde lo que se vende no es la interacción aunque reconocemos que esta forma parte del proceso productivo (De la Garza Toledo, 2017, 2018), y que además se realiza de algún modo en el espacio público (De la Garza Toledo, 2011b, p. 311).

A nivel de las discusiones teóricas contemporáneas en torno a la centralidad del trabajo, los cambios señalados por los planteamientos del fin del trabajo, los postmodernos, y para-postmodernos (cambios tecnológicos, de formas de organización del trabajo, del mercado de trabajo, etc.) no son elementos desdeñables sino que obligan a repensar la articulación del mundo del trabajo con otros mundos de vida y a descubrir en la práctica (y no *a priori*) su eficiencia en la conformación de identidades, procesos organizativos y acciones colectivas (De la Garza Toledo, 1998, 2010, 2011b; Montarcé, 2014; Pogliaghi, 2012).

Por último, es importante señalar que hablamos de trabajo no clásico en lugar de trabajo de servicios, porque el primero es un concepto más preciso puesto que no pensamos que lo que se vende sea el uso de la fuerza de trabajo por un periodo de tiempo ni que exista

una sumisión voluntaria de los trabajadores al “flujo tenso” de la producción (Durand, 2011) sino que del proceso productivo resulta un producto que es lo que se vende (objetivado o subjetivado) y que hay espacios para la resistencia de los trabajadores aún en actividades que parecen estar “monitoreadas” y “piloteadas” todo el tiempo como en el caso de los conductores de Uber. Además, el concepto de trabajo no clásico implica el cuestionamiento de si los conceptos clásicos de control sobre el proceso trabajo, relación laboral y mercado de trabajo ayudan auxilian nuestra comprensión de la realidad o si necesitan de una ampliación (De la Garza Toledo, 2011b).

## **2.2 Relación laboral ampliada**

Las relaciones que se articulan en torno al trabajo de los conductores de Uber en la Ciudad de México pueden ser pensadas como relaciones laborales en sentido ampliado, tanto desde la discusión teórica de los trabajos no clásicos como desde el debate del “oscurecimiento de las relaciones laborales” en tanto relaciones contractuales que no son amparadas por el derecho del trabajo. Para conectar ambos planos de discusión pensamos en el concepto de relaciones laborales ampliadas como “[...] las relaciones que en el trabajo se establecen entre los diversos actores que participan interesada o circunstancialmente en este y que influyen en el desempeño laboral.” (De la Garza Toledo, 2010, p. 134).

La relación laboral ampliada no se reduce a la forma contractual del trabajo capitalista asalariado sino que se concibe como interacción social “[...] con sus atributos de práctica e intercambio de significados dentro de determinadas estructuras, los actores a considerar no tendrán que ser solamente los que contratan fuerza de trabajo y quienes son contratados, dependiendo del tipo de trabajo pueden ser actores muy diversos no necesariamente interesados en la producción de un bien o un servicio determinado como la venta ambulante” (De la Garza Toledo, 2010, p. 134).

Lo anterior no demerita que tomemos en cuenta los debates sobre la inclusión en el derecho del trabajo de nuevas figuras que contemplen estas relaciones a partir del trabajo, figuras que escapan de la definición clásica del contrato entre patrón y trabajador subordinado

y remunerado (OIT, 2016b; Todolí-Signes, 2015a), sobre la subcontratación como estrategia de acumulación emanadas de las corporaciones globales (Celís Ospina, 2012; Celís Ospina & Valencia Olivero, 2012; De la Garza Toledo, 2012b; Hernández Romo, Salinas, & Torres, 2014; Iranzo & Richter, 2012; Neffa, 2012) y el uso de las disposiciones ya existentes para discutir si los conductores de Uber son o no empleados de la compañía (Ross, 2015).

En América Latina, en un contexto de reestructuraciones productivas, se han diferenciado dos tendencias: una es la de la intermediación en el suministro de fuerza de trabajo (por ejemplo, a través de agencias de colocación de personal y administración de Recursos Humanos como *Manpower*) y la otra es la delegación de fases o tareas del proceso productivo. Lo que tienen en común estas dos tendencias es que se desconoce la relación de dependencia entre el trabajador y la empresa que se beneficia de su trabajo:

“[...] la externalización predominante es la catalogada como perversa: que oculta las relaciones laborales, que transfiere obligaciones y externaliza costos, que crea divisiones artificiosas entre empresas o falsas cooperativas y que a menudo tiene entre sus fines debilitar o destruir al movimiento sindical o incluso, cuando se emplea dentro de la arena estatal, el de garantizar el control político de la masa laboral”. (Celís Ospina, 2012, p. 10)

Estos fenómenos de externalización se sitúan en relaciones entre sujetos a nivel del piso de trabajo, de las instituciones y de las corporaciones e instituciones globales además de ser permeadas por la cultura y las relaciones de poder. Lejos de representar un proceso acabado, se trata en cambio de un proceso dinámico donde los trabajadores oponen resistencia, ya sea a través de acciones directas o de la vía jurídica. La discusión de las estrategias empresariales de externalización en América Latina también nos lleva a la siguiente pregunta: ¿El caso de Uber es una manifestación de alguna o algunas formas externalización, outsourcing, la terciarización, triangulación y deslaborización (Celís Ospina & Valencia Olivero, 2012; De la Garza Toledo, 2012b; Iranzo & Richter, 2012; Neffa, 2012), o se trata de una nueva forma, o de una combinación de elementos ya existentes con otros nuevos?

Lo dicho hasta ahora representa un primer cuestionamiento al argumento de que la compañía se limita a alquilar la plataforma tecnológica. En particular, pondremos atención en las relaciones entre la compañía y los conductores porque existe un debate entre la postura de que estamos ante “zonas oscuras” o “zonas grises” de las relaciones laborales (OIT, 2016b) y del asalaramiento (De la Garza Toledo, 2012c) que “huyen” del derecho del trabajo

(Todolí-Signes, 2015a); y otra que plantea la emergencia del “trabajador autónomo” (J. Hall & Krueger, 2015; Penn & Wihbey, 2016; Todolí-Signes, 2015a, 2015b).

Por último, no hay que perder de vista que el trabajo de los conductores se realiza en el espacio público, la mayor parte del tiempo en movimiento, aunque con la posibilidad de algunos periodos de permanencia en un lugar fijo (De la Garza Toledo, 2011b, p. 314). En estos espacios el conductor puede relacionarse con otros conductores de Uber u otros conductores que circulen por la ciudad (de transporte público, taxistas, autos particulares), agentes de instituciones públicas, y peatones. Mirar las relaciones laborales en un sentido ampliado nos obliga a indagar la forma en que los conductores se relacionan con estos otros sujetos, los conflictos que surgen en esas relaciones, las dinámicas de cooperación, conformidad, negociación, o imposición que surgen en ellas, y las prácticas y formas de dar sentido que expresan las resistencias de los conductores.

### **2.3 Proceso de trabajo**

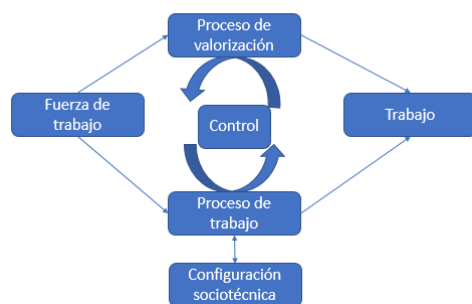
Para Marx, el proceso de trabajo es una relación de transformación recíproca entre el hombre y la naturaleza que culmina con un producto que existe como concepción (previa al proceso de trabajo) y como ejecución (resultado del proceso). Los componentes de ese proceso de trabajo (de manera abstracta) son el trabajo mismo, el objeto de trabajo y los medios de producción (De la Garza Toledo, 2011a; Marx & Engels, 2007, p. 226; Warhurst, Thompson, & Nickson, 2009). Es también una actividad orientada a un fin, es decir, a la producción de valores de uso efectivos por medio del trabajo vivo (Marx & Engels, 2007, pp. 222–223).

En tanto trabajo no clásico, la actividad de los conductores no se definiría solo por la gerencia sino también por otros sujetos involucrados en la producción, principalmente el cliente. De esta manera, la actividad realizada por los conductores de Uber, por un lado, y por el cliente, en el otro, implica un proceso de trabajo entendido como “[...] la transformación concreta de un objeto concreto por una mano de obra con medios concretos de producción [...]” (De la Garza Toledo, 2011a, p. 5).

Para Marx, el proceso productivo capitalista, en su forma abstracta, conlleva un proceso de trabajo y un proceso de creación de valor; el proceso de creación de valor también es de creación de *plusvalor*. La producción mercancías que son valores de uso implica que estas tienen también “[...] un valor de cambio mayor a la suma de los valores de las mercancías requeridas para su producción, de los medios de producción y de la fuerza de trabajo [...]” (Marx & Engels, 2007, p. 226,239). Además de lo dicho, una cosa sería la fuerza de trabajo que se oferta/demanda en el mercado de trabajo (como *potentia*) y otra el trabajo como actividad que genera valor (como *actu*). (De la Garza Toledo, 2011a, pp. 5–6; Marx & Engels, 2007, p. 215).

Thompson resalta que, de hecho, el núcleo de la discusión teórica sobre el proceso de trabajo es la naturaleza y transformación de la fuerza de trabajo en trabajo lucrativo en el capitalismo pues la cantidad de trabajo lucrativo que se puede extraer es indeterminada. En ese sentido, el autor afirma que los dos principios más importantes que siguen a la indeterminación de la fuerza de trabajo son la lógica de la acumulación que obliga a revolucionar la producción (en su concepción y ejecución) para seguir acumulando, y el imperativo de control para reducir los márgenes de indeterminación de la fuerza de trabajo. (P. Thompson, 2010, p. 10). Smith complejiza la indeterminación de la fuerza de trabajo: para ese autor, la fuerza de trabajo está indeterminada no solo en cuanto a la cantidad de trabajo lucrativo que puede extraerse de ella (*effort power*) sino también en cuanto a la estabilidad o permanencia del trabajador en la relación laboral (*mobility power*) (Smith, 2015a, p. 231), sea ésta amparada o no por el derecho del trabajo. En ese sentido, las políticas de control sobre el trabajo atienden a esta doble indeterminación.

*Esquema 1 De la fuerza de trabajo al trabajo*



(Fuente: Elaboración propia con base en: Marx & Engels, 2007)

Aunque esta descripción inicial del proceso de trabajo encadena una sucesión de pasos ordenados de manera lógica y en abstracto, surge la pregunta ¿existe un solo proceso de trabajo en la actividad cotidiana conductores de Uber en la Ciudad de México? ¿qué sujetos intervienen en el proceso productivo? ¿qué tipo de relaciones se articulan en este proceso? ¿el cliente es consumidor, productor, o ambos? Como señala Thompson, la preocupación por el proceso de trabajo implica enfatizar el carácter social y conflictivo de las relaciones de trabajo (P. Thompson, 1989).

Por otro lado, un determinado proceso de trabajo es históricamente situado, en el caso de los conductores de Uber en la Ciudad de México parece que el uso de tecnologías de la información y la comunicación es parte central de la producción del servicio entre miles de conductores y clientes potenciales dispersos geográficamente en la ciudad. Así como en la realidad descrita por E.P Thompson en la Inglaterra de la revolución industrial, parece que estamos ante nuevos esquemas de unidades de producción aparentemente fragmentadas y dispersas, con sistemas de “*putting-out*” que se interconectan en tiempo real por encima de las barreras espaciales o temporales para asegurar la producción de bienes o servicios en “*fabbricas virtuales*” donde los trabajadores no se conocen cara a cara y donde la relación entre la compañía y los trabajadores no implica el control directo de una estructura burocrática, aunque eso no significa la ausencia de control (Smith, 2015b, 2015a, p. 233).

Aunque no se agota en ellas, consideramos que nuestra investigación abarca por lo menos cinco de las nueve tendencias identificadas por Smith en el análisis de los procesos de trabajo: en primer lugar está la pérdida de centralidad de los centros de trabajo en el sentido clásico del término puesto que aquí no hablamos de un centro de trabajo como un sitio fijo, delimitado por paredes sino del espacio público como espacio de trabajo donde la producción se articula y coordina a través de tecnologías de la información y comunicación; en segundo lugar, abordamos un caso donde se diferencian y complejizan las distintas relaciones establecidas a partir del trabajo de los conductores; en tercer lugar, el oscurecimiento de las relaciones de propiedad, mando, y jerarquía en las relaciones laborales; en cuarto lugar, las barreras al trabajo asalariado; y, finalmente, las posibilidades de nuevas formas de acción, movilización y organización de los trabajadores (Smith, 2015a, p. 236).



## 2.4 Configuración sociotécnica

Todo proceso de trabajo tiene también componentes estructurales. En ese sentido es que retomamos el concepto de configuración sociotécnica en tanto realidad estructural a nivel de la producción que se compone por “[...] el nivel tecnológico, la forma de gestión de la mano de obra y de organización del trabajo, el tipo de relaciones laborales, cierto perfil de la mano de obra y culturas del trabajo, gerenciales y empresariales, con posibles contradicciones estructurales entre sus partes y con relaciones duras y laxas entre estas” (De la Garza Toledo, 2010, p. 139).

Desde la perspectiva empresarial, la configuración sociotécnica tiene como finalidad el aumento de la calidad o productividad en la compañía (Hernández Romo et al., 2014). Los sujetos situados en este nivel estructural son los trabajadores, representantes sindicales, la gerencia, mandos medios, y los clientes además de que existe la posibilidad de descubrir algunos otros; las interacciones entre los sujetos se dan precisamente en este nivel estructural y están mediadas por la forma en la que los sujetos dan sentido a las presiones estructurales de este y otros niveles de realidad y a su relación con otros sujetos.

Existen otros niveles de realidad estructural articulados con la configuración sociotécnica. El segundo nivel de análisis es el de la unidad socioeconómica de trabajo “[...] que implica estructuras de segundo nivel como serían las relaciones con clientes y proveedores, con el mercado de trabajo local, con culturas e instituciones y actores sindicales y políticos, con el mercado del dinero y de la tecnología, enmarcados en cierta normatividad jurídica no solo laboral, formando o no clústers y cadenas productivas.” (De la Garza Toledo, 2010, p. 139). Este nivel de análisis es externo (a diferencia del anterior que era interno) pues implica la relación de la empresa con otros sujetos (también capaces de dar sentido), otras empresas (clientes y proveedores) y estructuras no empresariales, todos ellos con sus propias culturas.

Por último, el tercer nivel de análisis es el nivel macro e implica estructuras como “[...] la macroeconomía, el mercado interno y externo, los intercambios sectoriales económicos.” (De la Garza Toledo, 2010, p. 139). Este es también el nivel de los grandes sujetos a nivel de la corporación global (el modelo o configuración de negocio emanado de

la corporación), de las políticas económicas nacionales, regionales y globales, así como de la producción, circulación y finanzas globales. Como en los otros niveles de análisis, “Los diversos actores que interactúan con las estructuras van construyendo y reconstruyendo las relaciones y dando sentido a sus acciones en relación con subjetividades, con las diversas culturas y poder, generando a su vez nuevos significados del mundo de la empresa y del trabajo”. (Hernández Romo et al., 2014, p. 80).

Cómo puede verse, estos tres niveles estructurales implican la existencia de estructuras, subjetividades y acciones en tres niveles de realidad, todos ellos, permeados por la cultura<sup>1</sup> y el poder (Hernández Romo et al., 2014). Estos niveles de realidad se articularían para formar una configuración en espiral (en el sentido de que es inacabada y cambiante) (Hernández Romo, 2012, p. 232) o una configuración de configuraciones (puesto que se trata de una articulación de configuraciones en distintos niveles de realidad) (Hernández Romo et al., 2014, p. 80).

*Tabla 1 Articulación de los niveles de realidad*

<b>Nivel 3</b>		
<b>Estructuras-Subjetividades-Acciones</b>	Macro	Macroeconomía, el mercado interno y externo, los intercambios sectoriales económicos.
<b>Nivel 2</b>		
<b>Estructuras-Subjetividades-Acciones</b>	Unidad socioeconómica	Relaciones con clientes y proveedores, mercado de trabajo local, culturas, instituciones, actores sindicales y políticos, con el mercado del dinero y de la tecnología, normatividad jurídica, clúster o cadenas productivas.
<b>Nivel 1</b>		
<b>Estructuras-Subjetividades-Acciones</b>	Configuración sociotécnica	Nivel tecnológico, forma de organización del trabajo, relaciones laborales, perfil de mano de obra, culturas gerenciales y empresariales

(Elaboración propia con base en: Hernández Romo, 2012; Hernández Romo et al., 2014)

En todos los niveles estructurales, la articulación de sus elementos no es siempre clara pues, por ejemplo, en el caso de la configuración sociotécnica, el uso de tecnología de punta

<sup>1</sup> Entendemos cultura como “acumulación de significados socialmente entendidos y que diferentes actores como los empresarios emplean para configurar significados en la actividad diaria, movilizandolos estos códigos, recreando significados y legitimando valores colectivos, dando así sentido al mundo de la empresa, la economía, la familia, la sociedad”. (Hernández Romo, 2006, p. 221)

no va de la mano con alta calificación de la mano de obra, formas de organización de trabajo específicas, o un tipo de relaciones laborales particular. Otro ejemplo sería el de la estrategia empresarial que se modifica desde su planteamiento en la corporación global hasta llegar a la filial local; son arreglos flexibles donde el control nunca es absoluto ni impuesto sin resistencias sino sujeto de múltiples negociaciones (Hernández Romo, 2012). Se trata, en suma, de arreglos de condiciones no deterministas.

Uber se presenta como una compañía proveedora de una plataforma tecnológica y como estandarte de la “cuarta revolución tecnológica” vista ésta como un potenciamiento de la informatización en términos de velocidad (tiempo real), alcance (cualquier actividad productiva y cualquier lugar geográfico) y al impacto de este cambio en los sistemas de producción gerenciales y gubernamentales. Para sus promotores, la clave de esta cuarta revolución es la creación de plataformas tecnológicas informatizadas que articulen la oferta y la demanda de productos o servicios; a esto también se le ha llamado “*sharing economy*”, “*on demand economy*” y hasta “*uber economy*” (Schwab, 2016; Todolí-Signes, 2015a). Sin embargo, nosotros nos preguntamos por la relación entre la tecnología, el proceso de trabajo y las formas de control y resistencia más que partir de la centralidad y neutralidad *a priori*.

Partimos de que no hay una relación lineal o unívoca entre los aspectos tecnológicos, la forma en la que se organiza el trabajo y los mecanismos de control utilizados por las gerencias (P. Thompson, 2010, p. 10). En su lugar, retomamos la propuesta de Hall para pensar las implicaciones de la tecnología (como parte de la configuración sociotécnica) en el proceso de trabajo:

- 1) “La tecnología es un elemento central que es apropiado, desplegado y desarrollado por la gerencia para promover la acumulación de capital y con el propósito de organizar el trabajo
- 2) Los artefactos tecnológicos (como los sistemas informáticos que coordinan la producción) tienen existencia material<sup>2</sup> y consecuencias materiales para los trabajadores; sin embargo, la tecnología no tiene consecuencias determinísticas porque el impacto de cualquier artefacto tecnológico dado está conformado por las luchas entre capital y trabajo sobre la forma en que la tecnología es implementada y utilizada.

---

<sup>2</sup> Objetivada, más que material.

- 3) La tecnología facilita la extensión del control en nuevos territorios e integra un abanico de estrategias de control (técnico, burocrático, y normativo).
- 4) El cambio tecnológico en el contexto de las luchas entre capital y trabajo tiene consecuencias políticas y materiales en el sentido de que estas pueden afectar los resultados materiales de los trabajadores en términos de sus calificaciones, experiencia de trabajo, resultados del mercado de trabajo y poder.
- 5) El cambio tecnológico tenderá a generar resistencia de los trabajadores, aunque la agencia de los trabajadores se caracteriza por un rango diverso de conductas: resistencia, “*malas conductas*”, consenso y conformidad” (R. Hall, 2010, p. 171).

No obstante, nuestra postura abierta al descubrimiento de las implicaciones concretas de la tecnología, asumimos que es un componente utilizado tanto para producir (en la forma de medios de producción, por ejemplo) pero también para controlar a otros sujetos por sujetos que participan en el proceso de trabajo. En trabajos articulados en torno al uso de aplicaciones, la gerencia controla a los trabajadores, pero también al cliente que realiza trabajo no remunerado en forma de tareas simples para el inicio, supervisión y evaluación del proceso productivo (De la Garza Toledo, 2018; Koeber, Wright, & Dingler, 2012)<sup>3</sup>; además, el cliente y también puede controlar a los trabajadores por la vía de dispositivos tecnológicos donde puede monitorear o evaluar su desempeño. Los trabajadores también tendrían la posibilidad de ejercer cierto control sobre el cliente al evaluar algunos aspectos de su interacción durante la producción del servicio.

En suma, las preguntas que nos hacemos son: ¿cuál es el arreglo de condiciones que caracteriza el proceso de trabajo de Uber en la Ciudad de México? ¿hay especificidades en esta configuración que la distinguen del modelo planteado desde la corporación global?

## 2.5 Control ampliado

La relación entre proceso de valorización y proceso de trabajo está marcada por un imperativo de control (Smith, 2015b) que subyace a la necesidad de dominación del capital sobre el trabajo en una relación de fuerzas que tiene lugar en el proceso de trabajo (De la

---

<sup>3</sup> El trabajo del cliente se aborda de manera más detallada en el apartado 2.5 Control ampliado.

Garza Toledo, 2011a). El control, en su definición básica, es la imposición de una manera precisa en la que debe ser ejecutado el trabajo (Braverman, 1976). En los trabajos no clásicos (trabajos no necesariamente asalariados, marcados por la compactación de las fases de producción, circulación y consumo, además de la presencia del cliente), podría haber control por el cliente, los ciudadanos, los agentes de la autoridad estatal, los líderes gremiales, la comunidad de trabajo, por partidos políticos; lo anterior no excluye el control directo sobre el trabajo ejercido por la gerencia (De la Garza Toledo, 2011b).

En tanto que retomamos el concepto de trabajo no clásico, el concepto de control que retomamos es el de control ampliado como construcción social donde interviene la subjetividad de los sujetos involucrados (por ejemplo, para la conformación de identidades) y múltiples dimensiones de la realidad (económicas, políticas, culturales) y niveles estructurales (de los más concretos a los más abstractos). También involucra las acciones e interacciones entre los sujetos que intervienen en el proceso de trabajo pues cada uno puede articular una estrategia de control y este no necesariamente se impone sin resistencias (individuales o colectivas), sino que puede negociarse, aunque no se trataría de acuerdos de una vez y para siempre (De la Garza Toledo, 2011a, p. 20).

Si pensamos en los sujetos que pueden ejercer control sobre el proceso de trabajo, en el capitalismo la gerencia cumple las funciones de coordinación y de ejercicio de la autoridad sobre los trabajadores (Hyman, 1981, p. 31; P. Thompson, 1989, p. 122). Los mecanismos de control utilizados por la gerencia buscan que el trabajo se ejecute de una forma específica para cumplir con los criterios de rentabilidad y eficiencia. Para convertir la fuerza de trabajo en trabajo productivo, el capital debe controlar al trabajo. Sin embargo, no existe una forma única de hacerlo y más bien depende de la situación concreta de la producción. Los mecanismos de control en todo caso estarán relacionados con la extracción de la mayor cantidad posible de trabajo lucrativo de la fuerza de trabajo y con la permanencia de la fuerza de trabajo en la relación laboral.

En cuanto al cliente, su participación es un elemento estructural en la producción de los servicios. Lo decimos en dos sentidos: primero porque las compañías buscan que los trabajadores incorporen en su fuerza de trabajo actitudes, creencias y valores “pro-cliente” y, después porque la interacción con el cliente es vista como una de las fuentes de satisfacción

más significativas para los trabajadores. (Korczynski, 2003, p. 57). Pensamos que el papel del cliente no se reduce a la conducción del proceso de producción (*pilotaje*) porque también puede activar el proceso productivo (*jaleo*) y tiene un papel en la generación de valor a través de su trabajo no remunerado. El uso de la tecnología puede facilitar el trabajo del cliente porque le permite seleccionar, comprar, monitorear, evaluar, entre otras tareas que podrían desempeñar empleados de una compañía (Koeber et al., 2012, pp. 7–9).

Las compañías también pueden ejercer control sobre el cliente por la vía de elementos subjetivos que legitiman este trabajo no remunerado; la compañía puede beneficiarse de la “ideología del mejor servicio” en tanto que el “auto servicio” del cliente se traduce en un servicio más seguro, más rápido, más eficiente, más predecible, con menos interacciones incómodas, que el que podría recibir si un empleado de la compañía realizara las mismas tareas (Koeber et al., 2012, pp. 11–13). El trabajo del cliente es necesario para el proceso productivo y a la vez es parte del consumo de lo que se produce en tanto que en la producción inmaterial se compactan las fases de producción, circulación y consumo.

En suma, el cliente no solo es un consumidor como afirman algunas posturas y no hay sumisión voluntaria al flujo de la producción (Durand, 2011) sino que existen procesos de resistencia, conflicto (estructurado y no estructurado) y cooperación en el proceso de trabajo (Hyman, 1981; Warhurst et al., 2009); y, por último, la interacción cara a cara o mediada no es el único producto que se vende en los servicios porque ésta no es solo informacional sino cargada de significados múltiples (estéticos, emocionales, éticos) así como también es un terreno para la negociación y conflicto (De la Garza Toledo, 2018).

Ya hablamos de los sujetos, pero ¿de qué maneras se ejerce el control en el proceso de trabajo? Para lograr la cooperación de los trabajadores, la gerencia y otros sujetos involucrados en el proceso productivo pueden utilizar distintas formas de control como el subjetivo, burocrático, directo, técnico (Montarcé, 2014) o beneficiarse del autocontrol que los trabajadores ejercen sobre si mismos (Smith, 2015b). Merece especial atención el concepto de control computarizado que es el control ejercido por la vía de un software que automatiza y mezcla múltiples formas de control (normativo, técnico, burocrático) a través de un programa central al tiempo que coordina en sus tareas específicas a los trabajadores aislados físicamente (Elliott & Long, 2016).

Para Elliot y Long, ésta última forma de control es útil cuando la línea de ensamblaje ya no depende de un espacio físico al estilo fabril, sino que puede constituirse en un espacio virtual (*digital assembly line*). A diferencia de la línea de ensamblaje clásica donde un trabajador podía detener toda la producción, en las líneas de ensamblaje digitales esto no es suficiente porque software hace posible la coordinación de cientos o miles de tareas realizadas por sujetos que no necesariamente comparten un espacio físico y donde de inmediato puede cubrirse ese “hueco” (Elliott & Long, 2016, pp. 138–141). Este concepto podría orientarnos en la indagación de las dimensiones del control ejercido por Uber sobre el trabajo de los conductores de acuerdo al tipo de compañía y a las características de la actividad que es sujeto de nuestra atención (P. Thompson, 1989, p. 152, 2010, p. 10).

La sofisticación del control por medio de un software no eliminaría el carácter conflictivo del proceso de trabajo y las relaciones que se establecen a partir del trabajo; en su lugar, pensamos que puede ser una guía para pensar en las resistencias y las dinámicas de conflicto y negociación en trabajos no clásicos donde las relaciones cara a cara entre trabajadores no son lo común, donde el trabajo no se desempeña en un espacio delimitado por las paredes de un centro de trabajo, y donde el cliente no solo inicia sino que también interviene en el proceso productivo. En términos de la agencia de los conductores, las resistencias o acomodos a la implementación de este tipo de control (como presiones estructurales) estarían mediados por el sentido que los sujetos dan a estas medidas implementadas por la gerencia y otros sujetos, pero que también están parcialmente a disposición del propio conductor y del cliente. Es posible que el control ejercido sobre los conductores sea una limitante a su capacidad de agencia pero que, por otro lado, habilite nuevas posibilidades de acción (Giddens, 1979)

También podemos preguntarnos si es sólo a través del control mediado y facilitado por la plataforma de Uber como se define el proceso de trabajo (u otros elementos como la jornada de trabajo de los conductores, las relaciones laborales en sentido ampliado) o si intervienen también otros elementos como el propio automóvil, la regulación de Uber en la Ciudad de México (Gobierno del Distrito Federal, 2015), la movilidad de la ciudad y sus distintas zonas geográficas, la transición entre día y noche, la subjetividad del conductor, o la propia interacción entre conductor y cliente.

A pesar de este matiz, no perdemos de vista la relevancia de aplicación informática, la telefonía móvil y los servicios de internet que hacen posible el trabajo coordinado de miles de conductores que atienden miles de solicitudes de viaje sin necesidad de un espacio físico que concentre un gran número de trabajadores a la vez. Sin embargo, reiteramos que no reproducimos el discurso de la compañía ni el de los apologistas de la cuarta revolución tecnológica; más bien lo retomamos y cuestionamos como punto de partida. Ya en otros casos se ha demostrado que la existencia de un “panóptico electrónico” no anula los espacios de resistencia de los trabajadores (Bain & Taylor, 2002).

Nos parece, como a Smith, que existen tendencias macro como las dinámicas de acumulación, de producción y empleo que configuran las políticas de control gerencial y que limitan su variabilidad (Smith, 2015a, p. 234), pero que la situación concreta de la producción, la acción de los sujetos y la forma en que se relacionan y resignifican esas políticas de control moldean las especificidades. Ni se trata de determinaciones estructurales ni de respuestas en la contingencia. Pensar en el control, el conflicto y las resistencias no puede hacerse sin atender a los cambios macro a nivel de la acumulación, ni de las dinámicas de la producción y el empleo. Ya en el texto fundacional de Braverman podíamos encontrar un vínculo entre lo que ocurre en los centros de trabajo con las dinámicas más amplias del capitalismo (Smith, 2015a, p. 224); es decir, el proceso de trabajo no ocurre en el vacío sino situado e interrelacionado con otros procesos y niveles de realidad (P. Thompson & Vincent, 2010, p. 51). En nuestro caso, trabajamos desde la perspectiva configuracionista en una articulación del proceso de trabajo y su configuración sociotécnica con el de la unidad socioeconómica y la corporación global.

Para Thompson, en el contexto actual, el control sobre el trabajo tiene más que ver con la “disciplina de mercado” y la “gestión del rendimiento” más que en la búsqueda del compromiso o involucramiento de los trabajadores a través de la generación de identidades o la promoción de la cultura corporativa (P. Thompson, 2016, pp. 12–13). La búsqueda de control alcanza las emociones, la estética, la cognición, y las conductas, pero solo en la medida que estas pueden traducirse en un mejor desempeño y rendimiento: para el caso que nos ocupa, la búsqueda de una calificación perfecta implica (en teoría) el seguimiento de



ciertos criterios emocionales, estéticos, cognitivos e interactivos evaluados por el cliente y con consecuencias para el conductor. No basta con trabajar, hay que hacerlo de cierta forma.

Las fronteras y formas del control sobre el trabajo se definen y redefinen “[...] a través de un proceso continuo de presión y reacción, conflicto y adaptación, lucha abierta y tácita. [...] Una incesante lucha por el poder es por consiguiente un fenómeno fundamental de las relaciones industriales”. Se trata, en términos de Hyman, de una lucha por el poder como capacidad para controlar cuestiones relacionadas con el medio físico y social de la producción y con la capacidad de influir sobre los otros (Hyman, 1981, pp. 36–37). El control no es suficiente para garantizar la producción: ni el extremo de la administración científica del trabajo ni el de la “autonomía responsable” de los trabajadores existe una situación de “puro control” o de “pura libertad”. En lugar de ello, lo que debemos indagar es cuáles son las formas de control diseñadas y ejecutadas por las gerencias o por los clientes y cómo es que estas se implementan, significan y operan en la práctica como resultado de un proceso de resistencia, adecuación y acomodamiento de los trabajadores.

## 2.6 Conflicto

Para Hyman, “[...] las relaciones de trabajo (en el capitalismo) son inevitable origen de conflictos” (Hyman, 1981, p. 206, 2006, p. 46). El conflicto es un componente estructural de las relaciones laborales capitalistas porque el capital necesita del trabajo para expandirse mientras que el trabajo necesita del capital para sobrevivir (Smith, 2015a, p. 226): “[...] aunque los poderes del empresario son enormes, es al mismo tiempo dependiente de una fuerza de trabajo” (Hyman, 1981, p. 36). Cuando hablamos de conflicto nos referimos a esta condición estructural.

El conflicto se expresaría, independientemente de su ubicación en trabajos clásicos o no clásicos, “[...] en una serie de conductas y actitudes que expresan oposición y orientaciones divergentes entre los propietarios y directivos de las empresas, por una parte, y los trabajadores y sus organizaciones por otra [...]” (Kornhauser *et. al.* 1954:13, citado en: Hyman, 1981, p. 206). Aunque el autor elabora su propuesta para dar cuenta del conflicto

industrial, podemos extender su aplicación al conflicto en las relaciones laborales en sentido ampliado, es decir, las que se establecen a partir del trabajo visto como interacción social ya que el mismo Hyman no restringe su propuesta a las expresiones “institucionalizadas” del conflicto; “[...] mientras las causas de conflicto son intrínsecas a la estructura de relaciones sociales y económicas, su expresión aparece contenida por una red de instituciones y procedimientos” (Hyman, 1981, p. 211). En trabajos no clásicos, el cliente también sería parte de las relaciones laborales porque el capital y el trabajo necesitan de su participación en el proceso productivo: sin cliente no hay producción, circulación ni consumo. Además, en el caso de trabajos que se realizan en espacios abiertos, debemos tomar en cuenta a otros sujetos que también pueden intervenir en la producción del servicio como los agentes de tránsito o los taxistas.

Desde la propuesta de Hyman, el conflicto se expresaría de dos formas: 1) el conflicto no organizado, que incluye la indisciplina, el sabotaje, el abandono del trabajo de manera parcial entendidos como reacciones individuales y espontáneas ante las malas condiciones de trabajo pero que no tienen como objetivo “remediar el origen de los problemas” sino expresar la insatisfacción; 2) el conflicto organizado, ejemplificado por acciones colectivas como la huelga o el paro, si implicarían un proyecto de transformación y superación del origen del conflicto, no se trataría de una reacción individual espontánea sino de una estrategia colectiva pensada y deliberada, en otras palabras, de una práctica transformadora (Hyman, 1981, pp. 206–208).

Pensamos que aún las expresiones de conflicto no organizado (como el sabotaje) no son una expresión individual, espontánea y reactiva frente a las presiones estructurales o las relaciones con otros sujetos. En nuestra propuesta, el conflicto no organizado también tiene algo de social en tanto que sería una forma en que las presiones estructurales, formas de dar sentido y experiencias compartidas se traducen en acciones concretas, independientemente de si las realizan sujetos agrupados en una organización o no.

Para los trabajos no clásicos es necesario tomar en cuenta las siguientes precisiones: 1) pueden participar en el conflicto otros sujetos laborales como el cliente (De la Garza Toledo, 2010, pp. 119–120); 2) el conflicto se expresaría tanto en prácticas como en formas de dar sentido a la situación concreta (De la Garza Toledo, 1992, 1998); 3) el conflicto no

necesariamente se expresaría en la oposición y resistencia sino también en la aceptación parcial, o en distintas formas de cooperación y consentimiento (Warhurst et al., 2009); 4) aunque las expresiones del conflicto no impliquen una acción colectiva o dejen entrever algún tipo de organización formal, no se trataría de expresiones individuales y aisladas sino de expresiones singulares de presiones y significaciones en algún punto compartidas y articuladas de manera concreta o simbólica (De la Garza Toledo, 1992); 5) que los conflictos expresados en el mundo del trabajo pueden tener algún tipo de relación con (o gestarse en) otros mundos de vida (De la Garza Toledo, 2010, pp. 116–117).

Cómo hemos señalado, los diversos sujetos involucrados en la producción de un bien o servicio pueden tener la intención de controlar el proceso de trabajo. Las relaciones entre estos sujetos pueden ser salariales (como en el trabajo clásico) o encubrir una relación de asalaramiento; pueden establecerse a través de contratos amparados por el derecho del trabajo o huir de él (Todolí-Signes, 2015a), pero independientemente de la forma en que se expresen, se articulan en torno a la producción de un bien o servicio, material o inmaterial, objetivado o subjetivado.

Una cosa es que cada sujeto laboral pretenda controlar el proceso de trabajo y otra es que en la práctica lo logren. Por otro lado, tampoco se trata de un espacio de conflicto permanente o de sumisión voluntaria (planteadas como situaciones extremas) sino de un proceso sujeto a dinámicas de consenso y conflicto, de negociación e imposición, de resistencias individuales y colectivas entre los sujetos involucrados. En las relaciones laborales en sentido ampliado, había al menos tres interesados en ejercer el control: el cliente, el trabajador y el empleador. Además, en un trabajo que se desempeña en un auto que se mueve por el espacio público cabe la posibilidad de que existan otros sujetos que definan de alguna forma cómo se hace el trabajo. Lo que proponemos es una dinámica entre resistencia y cooperación en las distintas relaciones que se entablan a partir del trabajo (De la Garza Toledo, 2018) donde los sujetos, al final de cuentas, encuentran alternativas para la acción.

## 2.7 Resistencias

Para Thompson y Harley, el conflicto engendra resistencias (P. Thompson & Harley, 2007). Sin embargo, esta afirmación no significa que las resistencias estén determinadas por las estructuras. Lo que retomamos es un supuesto arraigado en la estructura de las relaciones laborales capitalistas que se concreta en formas específicas de control y resistencias a partir de las distintas mediaciones estructurales y subjetivas, así como por las relaciones e interacciones entre los sujetos que intervienen en la producción de bienes o servicios.

Cuando pensamos en el trabajo como interacción social, una de las cosas que nos interesa es conocer las formas en que los trabajadores experimentan, se adaptan, sobreviven, se las arreglan, o resisten su trabajo (Newsome, Thompson, & Commander, 2009, p. 146). En nuestro caso, se trata de trabajadores que se sitúan, (a partir de su actividad como conductores) bajo presiones estructurales de distintos niveles (configuración sociotécnica, unidad socioeconómica, corporación global), que establecen relaciones con diversos sujetos individuales y colectivos, y con capacidad para dar sentido a esas presiones estructurales y a esas relaciones.

En la discusión teórica inmediata a la aparición de la obra de Braverman, los estudiosos del tema enfocaron la teorización sobre las resistencias como el reverso del control. Las prácticas que se identificaron como resistencias eran aquellas que tenían lugar en las relaciones de trabajo a nivel de la producción como el abstencionismo, el tortuguismo y el sabotaje (P. Thompson, 2016). En una postura más abierta, para Hyman el conflicto estructural puede expresarse de múltiples formas en “conductas y actitudes” que expresan oposición y orientaciones divergentes (Kornhauser *et al.* 1954: 13, citado en Hyman, 1981, p. 206). Recordemos que estas oposiciones y orientaciones divergentes se darían entre todos los participantes de las relaciones laborales, para los trabajos no clásicos, hablamos de al menos tres: capital, trabajo y el cliente. En esta perspectiva coincide Bélanger, para quien las prácticas oposicionales están en el centro de las relaciones laborales como parte del antagonismo estructurado (Bélanger & Edwards, 2007; Belánger & Thuderoz, 2010, p. 143).

Para Thompson, bajo la categoría de resistencia se han agrupado y vinculado muchas cosas sin la suficiente claridad sobre lo que es y no es una resistencia. Desde la perspectiva

de Bélanger y Thuderoz, esta ha sido una práctica muy extendida entre los sociólogos (Belánger & Thuderoz, 2010, p. 153). En un extremo de las posturas, todas las prácticas y formas de dar sentido podrían considerarse como resistencias si salen de aquello definido por la compañía o lo esperado por el cliente; en el otro, las resistencias serían imposibles porque las prácticas y formas de dar sentido terminan por acomodarse y reforzar los mecanismos de control. Para proporcionar un criterio de distinción, Nosotros retomamos la propuesta de Thompson quien sugiere que solo podemos hablar de resistencias cuando nos referimos a prácticas y formas de dar sentido “oposicionales”, es decir, que expresan oposición a las políticas gerenciales; hay resistencia cuando los sujetos actúan o construyen significados distintos (otras prácticas y formas de dar sentido) o que van en otra dirección (por ejemplo, disminuir la productividad en lugar de aumentarla, aumentar la autonomía en lugar de coartarla).

Las resistencias ante el control gerencial y el de los clientes no serían respuestas inconscientes sino que constituyen una respuesta intencional y activa de los trabajadores, impulsados por motivaciones y racionalidades, ante esas políticas con la finalidad de apropiarse de recursos simbólicos o materiales en ese “territorio en disputa” (P. Thompson, 2016, p. 23). Además, el lugar donde se expresa la oposición puede no ser el piso de trabajo. Esto es más obvio en situaciones donde ese piso de trabajo no existe porque los trabajadores no comparten un espacio físico confinado por muros, puertas y ventanas. La oposición puede expresarse también en espacios virtuales como las redes sociales que no son un lugar solo para el “holgazaneo” o el entretenimiento, sino que también pueden convertirse en espacios para la “ciber-disidencia” individual o a veces colectiva, y la solidaridad entre trabajadores que comparten una ocupación (P. Thompson, 2016, p. 18). Los trabajadores pueden explorar nuevas formas de comunicación y organización relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación. Estos espacios ofrecerían un sitio libre de jerarquías y formalidades que fomentan el silencio entre los trabajadores (Ellis & Richards, 2009, p. 250).

No nos limitamos a pensar que las resistencias asumen la expresión de organización sindical, sino que las inconformidades, demandas o aspiraciones pueden expresarse de maneras diversas. Estas prácticas que expresan oposición están situadas en la realidad concreta de un régimen gerencial a nivel de la producción concreta de bienes y servicios, y

de regímenes de acumulación en un nivel social más amplio (P. Thompson, 2016). Es en este sentido que debemos pensar las resistencias de los trabajadores situados en relaciones de producción marcadas por el oscurecimiento de las relaciones laborales amparadas por el derecho del trabajo, en ausencia de un espacio de trabajo delimitado físicamente, sin relaciones cara a cara, sin jornadas de trabajo fijas.

No parece que la situación apunte a la extinción de las expresiones de oposición en el lugar de trabajo, entre otras cosas, porque el proceso productivo y la fuerza de trabajo siguen “localizados” (Belángier & Thuderoz, 2010, p. 136), es decir, se sitúan en un lugar y contexto específico por más que la producción tenga lugar en el espacio público o se desagregue en varias unidades productivas interconectadas. Las prácticas y formas de dar sentido que expresan oposición a las políticas gerenciales están articuladas con la realidad de la corporación global, con el modelo de negocio, la articulación de la compañía con las dinámicas políticas y económicas a nivel del país y, finalmente, con la operación concreta a nivel de la producción. En suma, para hablar de resistencias, estas deben situarse en un terreno concreto de disputa (la producción de bienes o servicios) que está cruzado por relaciones de poder y control.

En suma, las prácticas y formas de dar sentido que expresan oposición no siempre son abiertas y públicas, sino que pueden ser implícitas y ocultas ante aquellos que ejercen el poder. Por otro lado, el espacio para expresar la disidencia no siempre es el de la producción, sino que los trabajadores pueden echar mano de espacios extralaborales o virtuales que muchas veces se articulan con los espacios y tiempos laborales. Finalmente, las prácticas y formas de dar sentido que expresan disidencia tienden a ser más colectivas y más reflexivas, aunque para ello no es indispensable la existencia de una organización formal o de relaciones cara a cara entre quienes comparten una misma ocupación, un problema, o un enemigo.

## **2.8 Organización**

Según Montarcé, “[...] desde finales del siglo XIX, la acción colectiva de los trabajadores ha sido asociada principalmente con el movimiento obrero y la organización sindical.”

(Montarcé, 2015, p. 35). El sindicato ha sido un instrumento de unión, organización y representación por vías institucionales mientras que el movimiento obrero abarca formas de acción y movilización que pueden rebasar esa lógica institucional (Montarcé, 2015, p. 35).

Al menos en el ámbito de lo sindical, el supuesto subyacente es que el capitalismo organiza a los trabajadores de manera colectiva en torno a la producción (Hyman, 2006, p. 44). Sin embargo, el “obrero colectivo” ya no estaría relacionado solo con la producción fabril o de servicios en un espacio físico compartido, sino que puede constituirse en espacios abiertos (como el espacio público) con la intervención de tecnologías de la información y comunicación que articulan y coordinan la producción de bienes y servicios. En este nuevo escenario, habría que explorar las nuevas potencialidades de para la organización, acción e identidad colectivas.

En el marco de la formación y consolidación de los Sistemas de Relaciones Industriales, la organización de los trabajadores en sindicatos fue vista como la vía más aceptada y extendida para canalizar el conflicto estructural de las relaciones laborales por las vías institucionales diseñadas para ese propósito (De la Garza Toledo, 2000; Hyman, 1981, p. 34). Con la llegada del neoliberalismo y las reestructuraciones productivas, a partir de los años ochenta comenzó un proceso de debilitamiento de los sindicatos que continúa hasta nuestros días, tanto en su membresía como en su poder de negociación (Montarcé, 2015, p. 37).

Más allá de los procesos de renovación sindical, podemos pensar en la emergencia de otras formas organizativas entre los trabajadores como los centros de trabajadores, los grupos articulados en torno a la comunidad (P. Thompson, 2016) y también algunas quizá con menos formalidad pero no por ello menos cruciales a la hora de resolver problemas o atender necesidades de sus miembros. Aunque asumimos que no dejan de emerger nuevas resistencias en el lugar de trabajo, habrá que responder a la interrogante de cómo estas pueden articularse para hacer frente a las dinámicas más allá del ámbito productivo, en niveles sociales más amplios y ante la crisis de las formas tradicionales de lucha y organización de los trabajadores (P. Thompson, 2016, p. 24).

En los servicios, la participación del cliente en el proceso productivo es un elemento estructural que puede detonar el acercamiento entre los trabajadores para enfrentar las

relaciones conflictivas a través de la conformación de “comunidades de afrontamiento” (Korczynski, 2003, p. 55). En el proceso productivo participan el trabajador, la compañía a través de la gerencia y el cliente; es posible que en algunos casos se formen coaliciones entre clientes y gerencia en contra del trabajador (Korczynski, 2003, p. 74). Estas comunidades suelen ser informales, pero con un peso importante en las relaciones “en el lugar de trabajo” (Korczynski, 2003, p. 58). Aunque la propuesta de Korczynski se ubica en la realidad de trabajadores que comparten un mismo espacio físico de trabajo, nosotros consideramos que es útil para pensar en la conformación de comunidades de afrontamiento que no requieren de relaciones cara a cara entre trabajadores y tampoco de que estos compartan un mismo espacio de trabajo en las instalaciones de la empresa. Al final, el centro de su propuesta es que las comunidades se conforman entre “colegas” con alguna relación de proximidad, que viven las mismas situaciones, que pueden entenderlas y brindar apoyo (Korczynski, 2003, p. 66) y que en algunos casos pueden generar un sentido de orgullo y dignidad sobre el trabajo desempeñado (Newsome et al., 2009, p. 156).

Las comunidades podrían conformarse para afrontar los problemas en el mismo proceso de trabajo y en el momento de la producción (por ejemplo, la asistencia a un compañero que tiene una duda o necesita apoyo), o conformarse “tras bambalinas” o fuera del proceso de trabajo. Korczynsky también advierte que las comunidades de afrontamiento pueden ser funcionales para los fines de la gerencia pues ayudarían a contener las consecuencias nocivas de los problemas cotidianos que experimentan los trabajadores. Sin embargo, la conformación de esas mismas comunidades podría tener otras implicaciones a mediano y largo plazo como la conformación de una cultura propia e incluso derivar en actos de resistencia. La existencia misma de las comunidades es ya un acto de resistencia (Korczynski, 2003, pp. 58–59, 73).

De entre la multiplicidad de formas organizativas que pueden adoptar los colectivos de trabajadores, lo que nos interesa destacar son algunas dimensiones para abordar la que se desarrolló entre los conductores de Uber en la CDMX. En ese sentido, retomamos algunas dimensiones propuestas por Carré (Carré, 2013) para abordar la organización de los conductores de Uber. Aunque la propuesta de Carré fue elaborada para dar cuenta de las



organizaciones de los trabajadores informales, pensamos que puede servir de guía para nuestra investigación (Carré, 2013, pp. 5–10). Las dimensiones de análisis propuestas son:

- 1) Tipo de trabajadores que se organizan: por ocupación, sector de industria, estatus de empleo o lugar de trabajo
- 2) Tipo de organización:
- 3) Metas y estrategias de la organización
- 4) Medios para sostenerse
- 5) Gobernanza
- 6) Escala (tamaño)

## **2.9 Experiencia**

Finalmente, nos interesa la subjetividad de los socios y conductores de Uber en la Ciudad de México. Consideramos que hay dos conceptos relacionados con la subjetividad que podemos recuperar en esta investigación. El primer concepto es el de experiencia no como contemplación o reproducción del mundo sino como praxis del mismo, es decir, como relación sujeto-objeto (De la Garza Toledo, 2012a, p. 239).. Desde esta perspectiva, los sujetos tienen vivencias propias sobre los acontecimientos; los procesos sociales, políticos, económicos; las influencias intelectuales, morales, éticas, religiosas; las relaciones sociales de identificación o de confrontación, y también construyen proyectos. El concepto de experiencia implica que las presiones estructurales operan de manera concreta (y por ello histórica) en la vida de las personas (Meiksins Wood, 1983, p. 110).

Para el análisis de la clase obrera en la historia de Inglaterra, Thompson se valió de este concepto con el objetivo de superar la concepción de clase como algo dado y proponer en cambio la concepción de clase como proceso histórico articulado a partir de que las personas “[...] de resultas de sus de experiencias comunes (heredadas o compartidas), sienten y articulan la identidad de sus intereses a la vez comunes a ellos mismos y frente a otros hombres cuyos intereses son distintos (y habitualmente opuestos) a los suyos” (E. P. Thompson, 1989, p. XIV).

Aquí no pretendemos hablar de la formación de una clase, pero sí de cierto proceso de identificación de un “nosotros” y de un “otros” entre los socios y conductores de Uber; pretendemos alejarnos de la visión de “[...] una multitud de individuos con una multitud de experiencias [...]” a la identificación de las “[...] pautas en sus relaciones, sus ideas y sus instituciones” (E. P. Thompson, 1989, p. XV). Lo que está de fondo es cuestionar la aseveración de que el trabajo ha dejado de ser un eje articulador de identidades y proyectos compartidos. Un caso como el que nos ocupa puede dar luz sobre cómo presiones semejantes actúan sobre sujetos que, de inicio, no se conocen entre sí y que desempeñan su labor sin interactuar físicamente con otros conductores.

En opinión de Illades, para Thompson la clase y la conciencia de clase no son dos “entidades separadas” y distintas sino la cara objetiva y subjetiva de una misma realidad: lo estructural (el ser social) y lo subjetivo (la conciencia) se construyen y transforman a través de la praxis (experiencia) (Illades, 2008, pp. 87, 100). La experiencia común de los conductores de Uber se articularía con las relaciones de producción en las que están situados. Pero esa experiencia común no llevaría de inmediato a la formación de una organización o de una cultura del “conductor” sino que esto es un proceso donde los propios sujetos involucrados tienen un papel activo por lo que “[...] las determinaciones objetivas no se superponen a un material desnudo y en blanco sino a seres históricos y conscientes.” (Meiksins Wood, 1983, p. 92).

Los conductores de Uber no comparten un espacio físico al estilo de la fábrica, pero eso no quiere decir que no haya posibilidades de interacción entre ellos en la forma de relaciones cara a cara o mediadas por dispositivos virtuales. Los conductores comparten una misma actividad y, en ese sentido, están sujetos a presiones semejantes. Retomar el concepto de experiencia supone que nuestros sujetos de estudio son capaces de dar sentido a su actividad, a las presiones estructurales, a las interacciones y a los acontecimientos; también supone que son capaces de articular lo biográfico con lo social, es decir, que son capaces de articular su tiempo biográfico con el tiempo histórico (E. P. Thompson, 1989, p. 314).

A pesar de la dispersión de los conductores de Uber en la Ciudad de México, pensamos que hay posibilidades de interacción, entendimiento y de conformación de colectividad. Estos procesos de formación de lo colectivo necesitarían de un medio que

facilite la comunicación o el intercambio de lo que acontece cotidianamente, donde los conductores puedan identificar que lo que ocurre tiene algo que ver con ellos y con otros. Para los obreros de Thompson se trató de el periódico o la gaceta política como medio de intercambio y la taberna como lugar de encuentro para discutir, para los conductores quizá podamos pensar en las redes sociales como punto de encuentro y a la vez un puente para transitar a las interacciones cara a cara, la organización (no reducida a la organización sindical o en el trabajo), los lazos de solidaridad, o los valores y aspiraciones compartidas.

Por otro lado, de entre la variedad de experiencias también puede existir una o unas que sean cruciales para el proceso de formación de un “nosotros”. Meiksins llama a esta experiencia “experiencia unificadora” que sería la “más común” a todos los sujetos involucrados. En su opinión, la “experiencia unificadora” de los obreros de Thompson fue el incremento de la exploración y lo que esta significó para las condiciones de vida, la organización del trabajo, la organización del ocio, la intensidad y disciplina en el trabajo, la familia, así como las formas políticas y legales en que se cristalizó. Es decir, el aumento de la explotación se manifestó en múltiples formas de relaciones humanas articuladas entre sí. La experiencia unificadora no solo fue la mediación entre la clase y la conciencia de clase, sino que también implicó una disposición a actuar como clase a partir de esas experiencias e intereses comunes (Meiksins Wood, 1983, pp. 100–104).

En todo esto, no debemos olvidar el papel del conflicto en el proceso de formación de la clase. Para Thompson la formación de una clase presupone una experiencia del conflicto capital – trabajo (Meiksins Wood, 1983, p. 95), para nosotros, la relación conflictiva se amplía para introducir al cliente, a los agentes estatales y a otros involucrados en el proceso productivo en el que participan los conductores de Uber en la Ciudad de México.

En suma, nuestra tarea es “[...] explorar qué es lo que estas “estructuras” hacen a las vidas de las personas, cómo lo hacen y qué es lo que las personas hacen acerca de ello o, como diría Thompson, cómo las presiones determinantes de los procesos estructurados son experimentadas y manejadas por las personas” (Meiksins Wood, 1983, p. 110).

## 2.10 Identidad

El trabajo como actividad implica interacción con otros hombres, sea esta cara a cara o mediada por algún dispositivo. Además de la interacción con los otros, el trabajo también involucra la subjetividad de los participantes en tanto forma de dar sentido a las propias relaciones, a las presiones estructurales, y al producto del trabajo. Si recuperamos el debate sobre el auge de los servicios y el trabajo no clásico, el trabajo como actividad también se sitúa en relaciones sociales amplias que pueden ser de poder, interés, influencia o culturales.

La subjetividad (como proceso de dar sentido a una situación concreta) en el mundo del trabajo no tiene relación sólo con las condiciones materiales en las que se desempeña la actividad ni solo con lo que se considera como trabajo, sino que involucra elementos culturales y subjetivos de este y otros mundos de vida donde las interacciones no son exclusivamente cara a cara. Tampoco se trataría de subjetividades atemporales, coherentes y libres de contradicción sino todo lo contrario. La identidad o identidades en el mundo del trabajo serían una forma específica de subjetividad que surgiría con respecto a un problema, un espacio de relaciones sociales, un conflicto, un amigo o un enemigo, la capacidad de resistir a los embates de otros; la identidad es relacional, es un proceso de abstracción de las diferencias y realce de las semejanzas (Elías, 1998, citado en: De la Garza Toledo, 2011b, p. 322); En específico, De la Garza señala que:

“La identidad entendida como forma específica de subjetividad en tanto sentido de pertenencia colectiva, con sus signos compartidos, su memoria colectiva, sus mitos fundacionales, su lenguaje, su estilo de vida, sus modelos de comportamiento y en niveles superiores sus proyectos y enemigos compartidos; esta identidad, como la subjetividad, puede reconocer niveles desde los más ambiguos hasta los más decantados y, en esa medida, aceptar la pregunta sobre la identidad implica especificar para qué espacios de acción” (De la Garza Toledo, 1998, p. 87)

La discusión sobre la crisis de las identidades obreras a partir de las reestructuraciones productivas no implica el fin de las identidades relacionadas con el trabajo sino la transformación de los códigos que articulan las identidades, es decir, la pregunta que hay que responder es la misma, aunque la respuesta no lo sea: “[...] ¿qué hace que los trabajadores se vean cómo semejantes?” (De la Garza Toledo, 2011b, p. 321). Una dimensión puede ser la de la actividad productiva y el producto y otra la de la propia comunidad de trabajadores que comparten algo además de la misma actividad como puede ser la profesión, un problema

o los agravios; o una mezcla de varios de ellos. Incluso pueden surgir no una sino varias identidades para las que el mundo del trabajo puede tener un peso mayor o menor frente a otros mundos de vida. De esta manera, también el concepto de sujeto laboral se amplía a otros espacios y sujetos articulados con distinta claridad a las relaciones capital – trabajo y con objetivos que dé inicio pueden no vincularse con la organización y demandas laborales. (De la Garza Toledo, 2010, pp. 116–117).

En ese sentido, la conformación de subjetividades a partir de lo laboral no sería un reflejo o un tránsito automático de las presiones estructurales a la identidad y la acción colectiva sino que implica la existencia de sujetos capaces de dar sentido (De la Garza Toledo, 1992) tanto a las presiones estructurales (como la configuración sociotécnica, la cultura) como a las relaciones sociales (de producción y otras de distintos mundos de vida) a través de su experiencia. Las subjetividades e identidades podrían transformarse ya sea por la vía de procesos de cambio a nivel de la experiencia cotidiana o por situaciones extraordinarias que escapan de esa cotidianidad (De la Garza Toledo, 1998, p. 88), es decir, pueden transformarse también por las prácticas de los sujetos

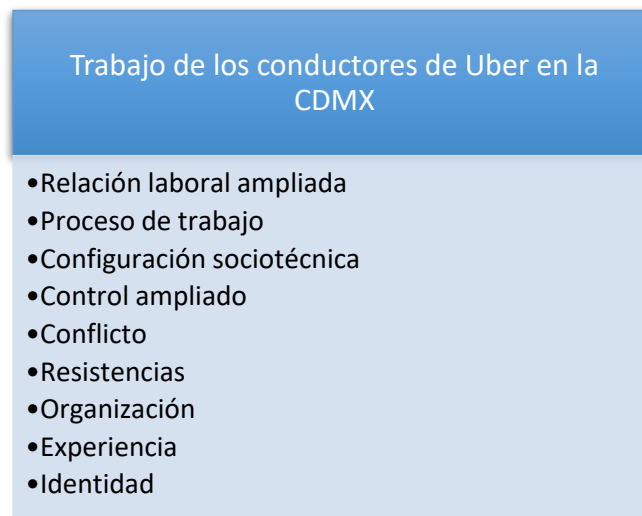
La conformación de identidades no necesariamente requiere del cara a cara; no lo requiere ahora ni lo requirió antes (De la Garza Toledo, 2011b, p. 325). Así, pueden conformarse comunidades simbólicas como las de los trabajadores cognitivos de la industria del software (De la Garza Toledo, 2010, p. 151); o aquellas que se articulan en torno a una misma ocupación como las “comunidades ocupacionales” (Sandiford & Seymour, 2007) o para brindarse apoyo y resistir como las “comunidades de afrontamiento” (Korczynski, 2003) estudiadas para los trabajos donde existe el cara a cara como realidad cotidiana. Aunque no es una condición indispensable para la conformación de identidades, el paso de una relación virtual a una relación cara a cara podría tener consecuencias para su conformación.

La heterogeneidad de los sujetos que comparten una misma actividad productiva, producto o que pertenecen a una comunidad simbólica no es obstáculo para la conformación de identidades. Al final, la diversidad de perfiles sociolaborales, de trayectorias ocupacionales, de estilos de vida, y cualquier otra, se enfrenta a semejantes presiones estructurales propias de la actividad que se desempeña, es decir, las experiencias compartidas pueden ser también fuente de identidad (E. P. Thompson, 1989).

## 2.11 Recapitulación de los conceptos ordenadores

Nuestro problema de investigación es definir cuáles son los factores estructurales, subjetivos e interaccionales pertinentes para comprender la conformación de las organizaciones, los conflictos y las resistencias de los conductores de Uber en la Ciudad de México. La organización, conflictos y resistencias de los conductores de Uber en la Ciudad de México están situadas en un entramado de relaciones que se establecen a partir del trabajo, en un proceso de trabajo con una configuración sociotécnica particular, con relaciones de consenso y conflicto por el control entre los sujetos participantes que son capaces de constituir identidades a partir del realce de las experiencias compartidas, sean en el mundo del trabajo o en otros.

*Esquema 2 Conceptos ordenadores*



(Fuente: Elaboración propia)

Además, partir del concepto de trabajo no clásico abre la puerta a ampliar nuestra atención a aspectos más allá del trabajo capitalista asalariado. El uso de este concepto implica que prestemos atención a la producción inmaterial, a las relaciones laborales y control en sentido ampliado donde el cliente y otros sujetos participan en el proceso productivo y tratan de imponer una forma específica de realizar la actividad. No se trata de otro “tipo” de trabajo, sino del resultado de una aproximación teórico-metodológica para dar cuenta de la complejidad del trabajo más allá de los abordajes clásicos.

Los conceptos expuestos ordenan de manera inicial el mundo empírico que nos interesa investigar y serán a la vez la guía de nuestra exploración inicial. Sin embargo, realizar la indagación inicial y las subsecuentes no es posible solo a través del uso de conceptos ordenadores, sino que implica supuestos sobre la realidad, el conocimiento científico, la forma en que puede conocerse lo real, los fundamentos de la práctica científica, el uso de la teoría, la relación entre investigación empírica y teoría social, y la construcción de la información que utilizaremos en esta investigación.

Por otro lado, también necesitamos explicitar la operacionalización de nuestros conceptos, al menos en el sentido de las dimensiones que los componen. No se trata de una operacionalización en el sentido positivista como deducción de la teoría al dato empírico sino de una operacionalización reconstructiva donde las dimensiones de los conceptos tienen un ámbito objetivo y otro subjetivo, y donde el dato que pretendemos captar es síntesis de múltiples determinaciones en distintos niveles de realidad.

### 3. PERSPECTIVA METODOLÓGICA

#### 3.1 Contexto

El planteamiento de nuestra investigación rechaza el antifundamentacionismo y el relativismo. Es decir, no renunciamos a la posibilidad de conocer la realidad ni al planteamiento de un método para captarla en sus diversos ángulos. En cambio, la postura que asumimos pretende evitar los excesos tanto del positivismo y el relativismo extremo. No habría “un método científico” en el sentido de un “*one best way*” de la práctica científica, así como tampoco la práctica científica carece de fundamentos ni la realidad es inmediatamente aprehensible por los sentidos.

Nos interesa recuperar los aportes de las críticas al positivismo lógico y al método hipotético deductivo de finales del siglo XX. En ese sentido, nuestra propuesta parte de que: 1) lo real tiene una dimensión objetiva y otra subjetiva que se articulan en múltiples niveles (de la interacción social a otros de carácter estructural) donde intervienen sujetos capaces de dar sentido y, 2) que nuestro conocimiento de la realidad se encuentra mediado por el lenguaje, la cultura y la construcción de significados.

En consonancia, trataremos de hacer un uso crítico de la teoría para plantear una postura propia. Por uso crítico nos referimos a “disolver las rigideces” tanto de los objetos de conocimiento como de los supuestos epistemológicos, metodológicos y teóricos (Adorno, 2001); lo anterior significa una confrontación permanente de aquellos con la realidad y el despliegue de las tensiones entre la empiria y la teoría, entre lo universal y lo particular. En nuestra investigación, hay una serie de “tensiones” que necesitamos desplegar más que ignorar o rodear: 1) en primer lugar estaría la tensión entre la totalidad social y la particularidad de los fenómenos o problemas sociales, 2) en segundo lugar estaría la tensión entre objetividad y subjetividad en la construcción de conocimiento, 3) en tercer lugar la tensión entre los ámbitos estructurales, subjetivos e interaccionales de la realidad empírica. Pensamos que la aportación de Adorno es una invitación para ejercer una práctica científica creativa y por ello crítica a la vez, es decir, que exprese la concreción (en una concepción de la realidad social, en un método, y en una articulación de la teoría social) de aspectos



universales / generales / estructurales, pero también otros particulares / específicos / subjetivos.

La postura metodológica que planteamos se encuentra en la línea del reconstructivismo latinoamericano que retoma postulados constructivistas dentro de un proyecto de ciencias sociales críticas de la dominación y que resalta las resistencias y los proyectos de futuro (Retamozo, 2012, p. 344). El reconstructivismo latinoamericano subvierte la dicotomía sujeto-objeto y en cambio:

“lo que tenemos es la construcción de objetos a partir de problemas, con la intervención de los sujetos epistémicos y la totalidad, como síntesis de lo heterogéneo. Tanto la totalidad, como el sujeto epistémico, como el objeto, entonces, son producto de construcciones, pero de diferente índole: de la realidad social, la epistemología y la metodología. De este modo podemos hablar de una ontología construccionista, una epistemología constructivista y una metodología de la reconstrucción, y una integración en la configuración teórica (re)constructivista”(Retamozo, 2012, p. 344).

Desde la reconstrucción latinoamericana, “la historicidad y sus múltiples temporalidades; la cuestión de la indeterminación y la contingencia; la inclusión del futuro; el desafío de asumir el movimiento y las múltiples dimensiones de lo social [...] intervienen en el proceso que hacemos eje de nuestra construcción” (Retamozo, 2012, p. 345). En cuanto al uso de la teoría, desde esta perspectiva se plantea su uso crítico, es decir, el abordaje de lo social como un proceso que requiere de deconstrucción-construcción de teoría. Esta propuesta latinoamericana es heredera intelectual de la segunda oleada de influencia del Marxismo académico durante los años setenta y ochenta del siglo XX. En esta perspectiva fueron centrales las discusiones sobre el método de la economía política, la construcción de teoría, la recuperación del sujeto activo y se acuñaron conceptos como el de la reconstrucción de la totalidad concreta (Kosik, 1980) “que es la inclusión de lo pertinente al objeto” (De la Garza Toledo, 2012a, p. 232).

La dispersión metodológica de los años 80 no impidió que desde América Latina surgieran propuestas que retomaran las concepciones marxistas sobre la ciencia y el conocimiento científico, a saber, 1) la existencia de leyes de tendencia no como determinaciones sino como “acondicionamientos objetivados” o potencialidades, 2) la articulación entre objetividad y subjetividad o la existencia de una cara objetiva y otra subjetiva de la realidad; de la objetivación y la subjetivación; 3) la existencia de una dimensión de lo real donde los sujetos construyen significados que guían su acción, es decir,

dan sentido a las situaciones concretas 4) de la existencia de espacios de posibilidades para la acción viable de los sujetos donde lo real no se reduce a lo subjetivo pero la acción tampoco está determinada por las estructuras sociales, y 5) la validación del conocimiento en la praxis social. Finalmente, la propuesta latinoamericana retoma la línea marxista del sujeto-objeto (Marx, Gramsci, escuela de Frankfurt, E.P. Thompson) que recupera al sujeto, su subjetividad, sus acciones y las objetivaciones (estructuras) que lo presionan sin condicionar su acción o subjetividad (De la Garza Toledo, 2012a, pp. 233–235, 239). La base de estos desarrollos es el método de la economía política que tiene como punto de partida la relación sujeto-objeto (de los sujetos con sus objetivaciones) y la relación del investigador con esos sujetos-objetos. Este método también es conocido como concreto-abstracto-concreto (De la Garza Toledo, 1988), con sus etapas de investigación y la de exposición para la reconstrucción teórica o reconstrucción de la totalidad del objeto de estudio.

En la etapa de investigación, el punto de partida es el concreto real desde donde inicia un proceso de abstracción: aquí se recuperan conceptos históricamente determinados para ordenar la realidad por niveles. Por otro lado, la etapa de exposición tiene como punto de partida la categoría más simple o abstracta a partir de la cual se articulan las otras en distintos niveles cada vez más concretos, histórica y empíricamente asentados. Finalmente, la explicación es resultado de la reconstrucción de la totalidad sobre el objeto de estudio (De la Garza Toledo, 2012a, pp. 237–238).

La totalidad que se reconstruya puede ser de un objeto teórico (como en *El Capital*), de un objeto histórico (como en el 18 Brumario) o de un problema del tiempo presente (como el de las resistencias en el proceso de trabajo de los conductores de Uber). Con un objeto teórico, la totalidad será una articulación de conceptos que va del más simple al más abstracto; con un objeto histórico, la totalidad será una articulación de procesos de diversas temporalidades y donde ciertos acontecimientos son el punto de partida sin perder de vista que el investigador puede valerse de conceptos teóricos o construirlos. Finalmente, con un objeto del tiempo presente, “[...] la totalidad adquirirá la forma de articulación entre las áreas de relaciones sociales a través de conceptos ordenadores” (De la Garza Toledo, 2012a, p. 238).

Esquema 3 Método concreto - abstracto – concreto



(Fuente: elaboración propia con base en: De la Garza Toledo, 2012a)

La propuesta configuracionista incorpora la discusión sobre la subjetividad de los sujetos sociales como mediación entre las presiones estructurales y la definición de espacios de acción viable. En esta perspectiva, lo real no se reduce a lo subjetivo (procesos de dar sentido) pero tampoco a las estructuras objetivadas. Por otro lado, los sujetos tienen capacidad de agencia, pero esta no es ilimitada ni sustentada en una concepción de actor racional sino de un sujeto que da sentido a partir de códigos de diverso tipo y que es a la vez productor de estructuras, aunque no siempre de manera consciente.

Esta propuesta implica una crítica a la epistemología, al método y al concepto de teoría del positivismo y del hipotético deductivo. (De la Garza Toledo, 2012a, p. 244). En términos generales, una configuración “[...] es un arreglo o una red de características o de propiedades del objeto que pueden estar en relaciones fuertes o débiles. (De la Garza Toledo, 2010, p. 49). A partir de esta definición básica, podemos distinguir algunas concepciones de configuraciones según el nivel de discusión:

- a) A nivel teórico-conceptual, pueden existir configuraciones como arreglos de conceptos desarticulados de sus teorías de origen, que pueden ser mezclados con términos del lenguaje cotidiano en distintos niveles y con relaciones fuertes o débiles. Tanto una teoría como un concepto pueden ser abordados como configuración. (De la Garza Toledo, 2010, p. 48). El uso de conceptos ordenadores en este proyecto es una primera aproximación a una propuesta de arreglo de conceptos y también como crítica de la teoría precedente (Adorno, 2001).
- b) A nivel metodológico, la configuración es una guía heurística para ordenar y captar la realidad como arreglo de configuraciones estructurales, subjetivas, y relacionales (estructura-subjetividad-acción), también aquí, en distintos niveles de realidad y con relaciones fuertes o débiles. El problema es entonces, cómo captar esas configuraciones en distintos niveles.
- c) A nivel de estructuras sociales objetivadas, las configuraciones pueden ser de “relaciones sociales, artefactos, monumentos o instituciones; pero también de costumbres, rituales, mitos, reglas y códigos para dar significados. Estos códigos contenidos en la cultura como estructura pueden ser morales, cognitivos, estéticos, emotivos y formas de razonamiento cotidianos” (De la Garza Toledo, 2012a, p. 245). Un ejemplo de estas configuraciones estructurales sería la configuración sociotécnica.
- d) A nivel de la subjetividad, las configuraciones subjetivas serían “[...] conglomerados o redes específicas de códigos de diferentes espacios subjetivos para dar sentido a la situación concreta [...] en tanto explicar, decidir [...] (con relación a) la praxis” (De la Garza Toledo, 2010, p. 49) . Las configuraciones subjetivas podrían articularse a partir de lo rutinario o de lo extraordinario. De entrada, nosotros nos interesamos en la experiencia como praxis (como relación compleja entre sujeto-objeto) y la conformación de identidades a partir de las relaciones establecidas en o con relación al trabajo.
- e) A nivel de la praxis, las configuraciones pueden ser pensadas como articulaciones de relaciones sociales o interacciones “caleidoscópicas” (De la Garza Toledo, 2010, p. 50, 2012a, p. 248), permeadas por el poder y la cultura, como intercambio y construcción de significados, presionadas por estructuras objetivadas de las que los

sujetos pueden ser consientes o no), establecidas a partir de o con anclaje en algún mundo de vida (en este caso, el trabajo); un ejemplo sería la disputa por el control del proceso de trabajo como una relación de conflicto y negociación, de acomodación y resistencia. (De la Garza Toledo, 2010, p. 120). La acción de los sujetos, entonces, es la acción viable en medio de las presiones estructurales y las mediaciones subjetivas.

### 3.2 Planteamiento metodológico del proyecto de investigación

Nuestro problema de investigación es definir cuáles son los factores estructurales, subjetivos e interaccionales pertinentes para comprender la conformación de las organizaciones, los conflictos y las resistencias de los conductores de Uber en la Ciudad de México. En esta investigación asumimos la postura del configuracionismo latinoamericano. Como parte de la línea genética del marxismo y la relación sujeto-objeto, esta perspectiva parte del supuesto de que la realidad está en movimiento, que tiene una cara objetiva y otra subjetiva, como relación entre estructuras, subjetividades y acciones. Como método, es una guía heurística para captar y ordenar las estructuras, subjetividades y acciones pertinentes para comprender la emergencia de la organización, el conflicto y las resistencias en el trabajo cotidiano de los conductores de Uber en la Ciudad de México.

*Tabla 2 Principios ontológicos y metodológicos de la práctica científica desde el configuracionismo (De la Garza Toledo, 2012a)*

Principios ontológicos	Principios metodológicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) la construcción de significados es una dimensión de lo real</li> <li>b) la construcción de una ontología de la praxis como acción reflexiva donde ésta se caracteriza por las relaciones e interacciones entre sujeto y objeto; entre estructuras, subjetividades y acciones</li> <li>c) la cultura como acumulación de códigos socialmente aceptados para dar significados y a la subjetividad como la construcción concreta de significados a partir de la cultura en tanto configuración subjetiva (red</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) transitar del método como proceso de verificación (comprobación de hipótesis) al método como reconstrucción (explicación-comprensión de estructuras, subjetividades y acciones) de la totalidad concreta de una situación</li> <li>b) transitar del concepto estándar de teoría (sistema de hipótesis vinculadas entre sí de forma deductiva) al de configuración (red de relaciones entre conceptos, términos de lenguaje común, vinculados por relaciones deductivas, inductivas o de razonamiento cotidiano)</li> </ul>

<p>concreta de códigos para dar significado a una situación concreta y decidir la acción)</p> <p>d) la existencia de leyes históricas (construidas, sujetas de interpretación y comprensión) en lugar de leyes universales (naturales, esenciales)</p> <p>e) las leyes, reglas, estructuras operan en una lógica de tendencias más que de causalidad o determinación; es decir, presionan a los sujetos, pero no los determinan</p> <p>f) las estructuras, subjetividades e interacciones que entran en juego en la acción son tan relevantes como los resultados de esta</p> <p>g) el criterio de verdad en lo social es el de la explicación-comprensión de las estructuras, subjetividades y acciones, y la definición de las posibilidades de acción de los sujetos sociales</p>	<p>c) transitar de la práctica científica como proceso de verificación y justificación de hipótesis a la práctica científica abierta al descubrimiento</p> <p>d) transitar de la concepción del dato como algo dado a la del dato como un producto de condiciones específicas (estructurales, subjetivas, culturales)</p>
--	---

¿Cómo captar las estructuras, subjetividades y acciones pertinentes para nuestro problema de investigación? Decíamos ya en el apartado anterior, que nuestra concepción es que lo real está articulado por niveles de relaciones entre estructuras, subjetividades y acciones. Las relaciones son *intra* e *inter* niveles. Por otro lado, a lo largo de nuestro planteamiento teórico y metodológico hemos intentado articular nuestro objeto de estudio a partir de un problema del tiempo presente: el trabajo de los conductores de Uber en la Ciudad de México. De ese trabajo, nos interesan la organización, conflicto y resistencias y la comprensión de su emergencia. A partir de algunos conceptos hemos tratado de ordenar lo concreto para llevarlo a un ámbito conceptual todavía difuso y abierto a la rearticulación, incorporación de nuevos conceptos o abandono de otros.

El nivel de realidad y de articulación entre estructuras subjetividades y acciones del que partimos es del trabajo cotidiano de los socios y conductores de Uber en la Ciudad de México. Como lo mencionamos con anterioridad, nos interesa conocer el proceso de trabajo, la configuración sociotécnica, el control ampliado y las relaciones laborales ampliadas como elementos estructurales de este nivel de realidad. Con respecto a las acciones e interacciones de los sujetos, queremos recuperar las relaciones que se establecen entre los sujetos involucrados en ese trabajo cotidiano (socios, conductores, clientes y otros por descubrir) y las dinámicas de negociación o conflicto, de resistencia o cooperación entre ellos a partir de

lo que hacen o dejan de hacer para que el trabajo se ejecute de una forma específica. Finalmente, en el ámbito de las subjetividades, queremos abordar las identidades que se constituyen a partir de la experiencia cotidiana en el trabajo o de coyunturas alrededor de situaciones extraordinarias; dichas identidades y experiencias dan sentido al trabajo y a la vez son parte de esa realidad.

La relación entre estos tres ámbitos constituye la configuración en el nivel de la producción del servicio que es el punto de partida de nuestra investigación y también nuestra primera aproximación a una totalidad concreta como reconstrucción de las configuraciones pertinentes a nuestro objeto de estudio, con sus componentes objetivos y subjetivos (De la Garza Toledo, 2012a, p. 246).

Esquema 4 Configuración en el ámbito de la producción del servicio (primer nivel)



(Fuente: Elaboración propia)

### 3.3 Operacionalización de los conceptos ordenadores

Como señalamos al inicio del apartado de la perspectiva metodológica, es necesario plantear un primer ejercicio de operacionalización de los conceptos ordenadores al menos en cuanto a las dimensiones que los componen. Se trata de un ejercicio heurístico que está sujeto al descubrimiento de nuevas dimensiones e indicadores a medida que avance el proceso de

investigación. Para el caso de los indicadores, tratamos de establecer ejemplos concretos en las prácticas cotidianas de los socios y conductores de Uber en la Ciudad de México.

a) *Trabajo no clásico*

Es “[...] el trabajo que implica al cliente en el proceso productivo o circulatorio y que Marx llamaba producción inmaterial, al trabajo en el que lo principal que se produce son interacciones –cuidado de bebés o de enfermos- o principalmente la producción de signos – software, música, TV.” (De la Garza Toledo, 2017, pp. 68–69).<sup>4</sup>

*Tabla 3 Dimensiones del trabajo no clásico*

Concepto	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Trabajo no clásico	Objeto de trabajo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjetividad del cliente</li> <li>• Cuerpo del cliente</li> </ul>
	Medios de producción	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automóvil</li> <li>• Teléfono</li> <li>• Aplicación</li> <li>• Datos móviles y línea telefónica</li> </ul>
		Subjetivados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la ciudad</li> <li>• Calificaciones interaccionales</li> </ul>
	Producto	Objetivado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto inmaterial</li> </ul>
		Subjetivado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto inmaterial</li> </ul>
	Fases del proceso productivo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Circulación</li> <li>• Consumo</li> </ul>

<sup>4</sup> Para una discusión más amplia del concepto, véase el apartado 2.1



	Sujetos laborales en interacción		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sujetos laborales que participan interesadamente en el proceso productivo: Conductor, socio, cliente, representantes de la gerencia,</li> <li>• Sujetos laborales que participan circunstancialmente: agentes de tránsito, taxistas, entre otros sujetos que pueden involucrarse.</li> </ul>
--	----------------------------------	--	---

*b) Relación laboral ampliada*

Son “[...] las relaciones que en el trabajo se establecen entre los diversos actores que participan interesada o circunstancialmente en este y que influyen en el desempeño laboral.” (De la Garza Toledo, 2010, p. 134). La relación laboral ampliada no se reduce a la forma contractual del trabajo capitalista asalariado, sino que se concibe como interacción social (ámbito interaccional de las relaciones laborales) Puede concretarse en relaciones que escapen del derecho del trabajo o a la definición clásica del contrato entre patrón y trabajador subordinado y remunerado (OIT, 2016b; Todolí-Signes, 2015a) por lo que se inserta en las tendencias de subcontratación y deslaboralización (ámbito estructural de las relaciones laborales). (De la Garza Toledo, 2012b, p. 34; Hernández Romo et al., 2014, p. 69).<sup>5</sup>

*Tabla 4 Operacionalización del concepto de relaciones laborales ampliadas*

Concepto	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Para la situación concreta de los conductores de Uber
Relaciones laborales ampliadas	Interacciones sociales establecidas a partir del trabajo	Interacciones cara a cara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacciones en la fase previa a la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el cliente</li> <li>• Con Uber</li> <li>• Con otros conductores</li> <li>• Con otros sujetos</li> </ul>

<sup>5</sup> Para una discusión más amplia del concepto, véase el apartado 2.2

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacciones durante la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el cliente</li> <li>• Con Uber</li> <li>• Con otros conductores</li> <li>• Con otros sujetos</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacciones posteriores a la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el cliente</li> <li>• Con Uber</li> <li>• Con otros conductores</li> <li>• Con otros sujetos</li> </ul>
		Interacciones mediadas por dispositivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacciones en la fase previa a la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el cliente</li> <li>• Con Uber</li> <li>• Con otros conductores</li> <li>• Con otros sujetos</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacciones durante la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el cliente</li> <li>• Con Uber</li> <li>• Con otros conductores</li> <li>• Con otros sujetos</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacciones posteriores a la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el cliente</li> <li>• Con Uber</li> <li>• Con otros conductores</li> <li>• Con otros sujetos</li> </ul>

*c) Proceso de trabajo*

Es una relación de transformación recíproca entre el hombre y la naturaleza que culmina con un producto que existe como concepción (previa al proceso de trabajo) y como ejecución (resultado del proceso). Los componentes de ese proceso de trabajo son el trabajo mismo, el objeto de trabajo y los medios de producción (De la Garza Toledo, 2011a; Marx & Engels, 2007, p. 226; Warhurst et al., 2009). Es también una actividad orientada a un fin, es decir, a la producción de valores de uso efectivos por medio del trabajo vivo (Marx & Engels, 2007, pp. 222–223).<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Para una discusión más amplia del concepto, véase el apartado 2.3

Tabla 5 Operacionalización del concepto de proceso de trabajo

Concepto	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Para la situación concreta de los conductores de Uber
Proceso de trabajo	Objeto de trabajo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Objeto material</li> <li>Objeto inmaterial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuerpo del cliente</li> <li>Subjetividad del cliente</li> </ul>
	Medios de producción		<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales</li> <li>Inmateriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auto</li> <li>Aplicación móvil</li> <li>Red de telefonía</li> <li>Cogniciones, emociones, sentidos estéticos, morales, éticos del conductor</li> </ul>
	Concepción		<ul style="list-style-type: none"> <li>Del producto</li> <li>Del proceso de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde el cliente</li> <li>Desde la gerencia</li> <li>Desde el conductor</li> </ul>
	Proceso de trabajo tal como ocurre en la práctica		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos impuestos</li> <li>Aspectos negociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción</li> <li>Estética del auto</li> <li>Estética del conductor</li> <li>Desplazamiento por la ciudad</li> <li>Encadenamiento de viajes</li> <li>Ritmo de trabajo</li> <li>Tiempos</li> <li>Pausas</li> </ul>
	Producto resultante		<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivado</li> <li>Subjetivado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos objetivados del viaje</li> <li>Aspectos subjetivados del viaje</li> </ul>
	Finalidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de ganancia</li> <li>Generación de un ingreso</li> <li>Satisfacción de las necesidades objetivas y subjetivas de los usuarios del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalidad de la empresa</li> <li>Finalidad del conductor</li> <li>Finalidad de la empresa</li> </ul>

d) *Configuración sociotécnica*

Es una estructura a nivel de planta, centro de trabajo, o actividad productiva concreta compuesta por “[...] el nivel tecnológico, la forma de gestión de la mano de obra y de organización del trabajo, el tipo de relaciones laborales, cierto perfil de la mano de obra y culturas del trabajo, gerenciales y empresariales, con posibles contradicciones estructurales

entre sus partes y con relaciones duras y laxas entre estas” (De la Garza Toledo, 2010, p. 139). Desde la perspectiva empresarial, la configuración sociotécnica tiene como finalidad el aumento de la calidad o productividad en la compañía (Hernández Romo et al., 2014). Los sujetos situados en este nivel estructural son los trabajadores, representantes sindicales, la gerencia, mandos medios, y los clientes además de que existe la posibilidad de descubrir algunos otros.<sup>7</sup>

- **Tecnología:** “La Tecnología tiene, por supuesto, una dimensión cognitiva, sea como conocimiento objetivado contenido en patentes, artículos, etc., o fijado en la subjetividad del trabajador, y con ello forma parte de su fuerza de trabajo. Pero la Tecnología no puede reducirse al conocimiento, sino implica también su objetivación en métodos de producción, maquinaria y equipo, nuevos materiales, nuevos productos y su valor es superior a su contenido de conocimiento.”(De la Garza Toledo, 2014, p. 86)
- **Forma de organización del trabajo:** "Por organización del trabajo puede definirse el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Se refiere a la división del trabajo entre las personas, así como entre las personas y las máquinas. Intervienen el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación laboral.

La organización del trabajo es el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción en la empresa. Desde esta perspectiva es una construcción social, histórica, modificable y cambiante." (Novick, 2006, p. 126).

- **Gestión de la mano de obra:** Son los mecanismos y criterios de reclutamiento y administración del personal (Cuero Montenegro, 2014, p. 36). Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, se trata de las prácticas empresariales encaminadas a transformar las relaciones colectivas de trabajo en relaciones individuales (Delfini, 2011, p. 172; Sennen & Palomino, 1995, p. 2); es decir, se habla de “gestión de recursos humanos” en situaciones donde no existe sindicato o donde este deja en manos de la empresa las prerrogativas sobre la

---

<sup>7</sup> Para una discusión más amplia del concepto, véase el apartado 2.4

disposición de los trabajadores. Se trata también de prácticas relacionadas con la transformación de las culturas empresariales (Sennen & Palomino, 1995, p. 7); a través de estas prácticas, la empresa busca “[...] generar una subjetividad del trabajador tendiente a estructurar solidaridades cuyo marco de referencia sea la empresa [...]” (Delfini, 2011, p. 181).

Sea que se aborde como política de gestión de la mano de obra, fuerza de trabajo o de recursos humanos, implica los siguientes aspectos: (Sennen & Palomino, 1995).

- Políticas de selección de personal
  - Esquemas de remuneraciones
  - Esquemas de desarrollo y plan de carrera en la empresa
  - Criterios de promoción
  - Formación y capacitación
  - La relación y comunicación entre la empresa y trabajadores, con sus posibles instancias intermedias
  - La estructura o modelo jerárquico de la empresa
  - División de tareas y dinámicas de trabajo
  - Implicación y compromiso de los trabajadores en las tareas
  - Mecanismos para ganar y reforzar la lealtad de los trabajadores
- **Relaciones laborales:** son “[...] las relaciones que en el trabajo se establecen entre los diversos actores que participan interesada o circunstancialmente en este y que influyen en el desempeño laboral.” (De la Garza Toledo, 2010, p. 134). El trabajo visto como interacción social, no se reduce a las relaciones entre quienes contratan y quienes son contratados, sino que se amplía a sujetos diversos (cliente, transeúnte, agente de tránsito), aunque también nos interesa el componente estructural de las relaciones laborales (reglas, códigos laborales). Las relaciones laborales son una fuente de conflicto porque los participantes tienen intereses contrapuestos (Hyman, 1981).

- **Perfil de la mano de obra:** Son las características sociolaborales de los trabajadores. (De la Garza Toledo, 2010, p. 136; Hernández Romo et al., 2014, pp. 78–79).
- **Cultura laboral:** "[...] es el conjunto de significados y prácticas que se desarrolla entre distintas interacciones: a) interacciones entre los trabajadores (interacciones entre las distintas escalas jerárquicas), b) de los trabajadores con su objeto de trabajo (material o inmaterial) y c) con el conjunto de elementos que intervienen en el proceso de trabajo (tecnología, organización, normas y reglamentos, calificación, etcétera)."

[...] La cultura laboral es construida en el proceso de trabajo.” (Garabito Ballesteros, 2007, p. 41,43) Las interacciones en donde se constituye la cultura laboral se dan en contextos de relaciones de poder y donde también se involucran significados de otros mundos de vida de los trabajadores. (López Matías, 2016, p. 60)

- **Cultura corporativa:** "En términos generales, la cultura corporativa es entendida como una producción simbólica específica con el fin de lograr la identificación de los empleados con la empresa y sus objetivos." (Montaño, 2000) y también lograr un mayor compromiso de los trabajadores hacia la empresa (López Matías, 2016, p. 58). “[...] La cultura corporativa es diseñada desde la gerencia” (Garabito Ballesteros, 2007, p. 44)

“La cultura corporativa es el proceso mediante el cual se construyen los significados socialmente entendidos, a través de los valores, el lenguaje, rituales y metas, que la gerencia moviliza para legitimar así valores colectivos, este proceso no es individual, se da en interacción con otros actores (Gerencia, Jefes, Directivos, Trabajadores, Clientes, Proveedores, etc.), que a su vez configuran un proceso subjetivo de su actividad diaria, otorgando su propio significado al mundo empresarial y del trabajo, que puede ser objetivado en las prácticas dentro de la empresa” (Hernández Romo, 2003).

Tabla 6 Operacionalización del concepto de configuración sociotécnica

Concepto	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Para la situación concreta de los conductores de Uber
Configuración sociotécnica	Nivel tecnológico	Tecnología dura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hardware y software</li> <li>• Máquinas y herramientas</li> <li>• Medios de producción</li> <li>• Operación manual</li> <li>• Mecanización</li> <li>• Automatización</li> <li>• Informatización</li> <li>• Conectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos necesarios para el trabajo cotidiano (auto, app, teléfono móvil, plan tarifario, seguro)</li> </ul>
		Tecnología blanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de organización del trabajo</li> <li>• Conocimientos subjetivados en el trabajador</li> <li>• Cogniciones, emociones, sentidos estéticos, morales puestos en práctica en el proceso productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasos a seguir desde conectarse en la app de Uber hasta la finalización del viaje</li> <li>• Conocimiento de la ciudad</li> <li>• Calificaciones en el uso de aplicaciones, teléfonos móviles, trato con el cliente, reparación y mantenimiento del automóvil</li> </ul>
	Forma de organización del trabajo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• División del trabajo</li> <li>• Tipos de tareas</li> <li>• Complejidad de tareas</li> <li>• Medición de tiempos y movimientos</li> <li>• Supervisión y control</li> <li>• Reglas en el trabajo</li> <li>• Niveles jerárquicos</li> <li>• Criterios y formas del ejercicio de la autoridad y el poder</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Círculos de calidad</li> <li>• Justo a Tiempo (JIT)</li> <li>• Polivalencia</li> <li>• Estructura de mando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas realizadas por el conductor</li> <li>• Tareas realizadas por el cliente</li> <li>• Tareas realizadas por la compañía</li> <li>• Reglas de funcionamiento del servicio establecidas por la compañía</li> <li>• Reglas de funcionamiento del servicio establecidas por instituciones públicas</li> <li>• Estructuras de mando</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Apoyo a otros compañeros</li> <li>• Ritmo de trabajo</li> <li>• Encadenamiento de viajes</li> <li>• Pausas y descansos</li> </ul>
	Formas de gestión de la		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso</li> <li>• Calificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de ingresar a plataforma</li> </ul>

	mano de obra		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Asensos</li> <li>• Sanciones</li> <li>• Despidos</li> <li>• Movilidad interna</li> <li>• Disposición de maquinaria y equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de los ingresos vía App</li> <li>• Administración de personal vía App</li> <li>• Avisos de sanciones</li> <li>• Desconexiones</li> <li>• Capacitaciones presenciales y vía remota</li> </ul>
	Relaciones laborales ampliadas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacciones en la fase previa a la producción</li> <li>• Interacciones en la producción</li> <li>• Interacciones en la circulación</li> <li>• Interacciones en el consumo</li> <li>• Interacciones posteriores a la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacciones mediadas por aplicaciones móviles</li> <li>• Interacciones cara a cara</li> </ul>
	Perfil sociolaboral de la mano de obra		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Sexo</li> <li>• Escolaridad</li> <li>• Lugar de residencia</li> <li>• Calificaciones</li> <li>• Salarios</li> <li>• Prestaciones</li> <li>• Estabilidad en el empleo</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Trayectorias laborales</li> </ul>	
	Cultura laboral		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significados generados en las interacciones en el trabajo</li> <li>• Prácticas generadas en las interacciones en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto al trabajo cotidiano</li> <li>• Con respecto al cliente</li> <li>• Con respecto a la empresa</li> <li>• Con respecto al conductor</li> </ul>
	Cultura corporativa		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significados diseñados desde la gerencia</li> <li>• Prácticas diseñadas desde la gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto al trabajo cotidiano</li> <li>• Con respecto al cliente</li> <li>• Con respecto a la empresa</li> <li>• Con respecto al conductor</li> </ul>



e) *Control ampliado*

El control, en su definición básica, es la imposición de una manera precisa en la que debe ser ejecutado el trabajo (Braverman, 1976). En los trabajos no clásicos podría haber control por el cliente, los ciudadanos, los agentes de la autoridad estatal, los líderes gremiales, la comunidad de trabajo, por partidos políticos; lo anterior no excluye el control clásico sobre el trabajo ejercido por la gerencia (De la Garza Toledo, 2011b). Cada uno de los sujetos involucrados puede articular una estrategia de control y este no necesariamente se impone sin resistencias (individuales o colectivas), sino que puede negociarse en las interacciones, aunque no se trataría de acuerdos de una vez y para siempre (De la Garza Toledo, 2011a, p. 20) además de que el control ampliado puede tomar varias formas.<sup>8</sup>

*Tabla 7 Operacionalización del concepto de control ampliado*

Concepto	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Para la situación concreta de los conductores de Uber
Control ampliado	Forma específica en la que debe ser ejecutado el trabajo, impuesta o negociada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la regulación de la prestación del servicio</li> <li>• Expectativas de lo que se considera como un viaje ideal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones sobre la prestación del servicio</li> <li>• Significados en torno al viaje</li> <li>• Significados en torno al trabajo</li> <li>• Significados en torno a la interacción</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la regulación de la prestación del servicio</li> <li>• División de tareas durante la prestación del servicio</li> <li>• Mecanismos de vigilancia y sanción</li> <li>• Relaciones de poder durante el viaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones sobre la prestación del servicio en contraste con las interacciones cotidianas</li> <li>• Significados en torno al viaje en contraste con las interacciones cotidianas</li> <li>• Significados en torno al trabajo en contraste con las interacciones cotidianas</li> </ul>

<sup>8</sup> Para una discusión más amplia del concepto, véase el apartado 2.5

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significados en torno a la interacción en contraste con las interacciones cotidianas</li> </ul>
Sujetos que pretenden ejercer el control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que participan interesadamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepción sobre el trabajo de los conductores</li> <li>• Legitimación de la supervisión y evaluación del desarrollo del viaje</li> <li>• Sujetos a los que se reconoce legitimidad para ejercer el control</li> <li>• Aspectos impuestos</li> <li>• Aspectos negociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Momento de la producción en el que participan</li> <li>• Relación jerárquica con respecto a los conductores</li> <li>• Mecanismos para el ejercicio del control</li> <li>• Formas de sanción</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que participan circunstancialmente</li> </ul>			
Formas que adopta el control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes del viaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocrático</li> <li>• Computarizado</li> <li>• Subjetivo</li> <li>• Directo</li> <li>• Autocontrol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones de los sujetos que pretenden ejercer el control</li> <li>• Significados sobre el control</li> <li>• Mecanismos de control incorporados en la regulación del servicio</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el viaje</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después del viaje</li> </ul>			

f) *Conflicto*

Para Hyman, “[...] las relaciones de trabajo (en el capitalismo) son inevitable origen de conflictos” (Hyman, 1981, p. 206). El conflicto se expresaría, independientemente de su ubicación en trabajos clásicos o no clásicos, “[...] en una serie de conductas y actitudes que expresan oposición y orientaciones divergentes entre los propietarios y directivos de las empresas, por una parte, y los trabajadores y sus organizaciones por otra [...]” (Kornhauser *et. al.* 1954:13, citado en: Hyman, 1981, p. 206). El conflicto puede expresarse como conflicto no organizado o como conflicto organizado (Hyman, 1981, pp. 206–208). Para el caso de los trabajos no clásicos: 1) pueden participar en el conflicto otros sujetos laborales como el cliente (De la Garza Toledo, 2010, pp. 119–120); 2) el conflicto se expresaría tanto en prácticas como en formas de dar sentido a la situación concreta (De la Garza Toledo, 1992, 1998); 3) el conflicto no necesariamente se expresaría en la oposición y resistencia sino también en la aceptación parcial, o en distintas formas de cooperación y consentimiento (Warhurst *et al.*, 2009); 4) aunque las expresiones del conflicto no impliquen una acción colectiva o dejen entrever algún tipo de organización formal, no se trataría de expresiones individuales y aisladas sino de expresiones singulares de presiones y significaciones en algún punto compartidas y articuladas de manera concreta o simbólica (De la Garza Toledo, 1992); 5) que los conflictos expresados en el mundo del trabajo pueden tener algún tipo de relación con (o gestarse en) otros mundos de vida (De la Garza Toledo, 2010, pp. 116–117).<sup>9</sup>

Tabla 8 Operacionalización del concepto de conflicto

Concepto	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Para la situación concreta de los conductores de Uber
Conflicto	Sujetos participantes en las relaciones laborales	Que participan interesadamente		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente</li> <li>• Conductor</li> <li>• Socios</li> <li>• Administradores de flotillas</li> <li>• Uber</li> </ul>

<sup>9</sup> Para una discusión más amplia del concepto, véase el apartado 2.6

		Que participan circunstancialmente		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros conductores</li> <li>• Agentes de la autoridad</li> <li>• Otros sujetos en la vía pública</li> </ul>
Expresión del conflicto		Organizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas que expresan intereses contrapuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones que posibilitan la organización ante el conflicto</li> <li>• Tipos de organización frente al conflicto</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de dar sentido que expresan intereses contrapuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significados en torno a la organización frente al conflicto</li> <li>• Significados en torno al desempeño de los conductores</li> <li>• Significados en torno al viaje ideal</li> </ul>
		No organizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas que expresan intereses contrapuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No seguir las políticas de Uber</li> <li>• No atender las solicitudes del cliente</li> <li>• Desconexiones de la aplicación</li> <li>• Uso de otras aplicaciones</li> <li>• Uso del automóvil para viajes particulares por “fuera” de la plataforma</li> <li>• No aceptación de viajes “Uber Pool”</li> <li>• Seguimiento parcial de las regulaciones del trabajo</li> <li>• Reducción al mínimo de la interacción con el cliente</li> <li>• Omisión de la cortesía y oferta de comodidades durante el viaje</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de dar sentido que expresan intereses contrapuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de lealtad y compromiso con la empresa</li> <li>• Negación de una relación de servidumbre frente al cliente</li> <li>• Reafirmación de su estatus de “choferes” y no de empleados del cliente</li> <li>• Todo mundo busca como “fregar” o “tranzar” al conductor</li> </ul>
--	--	--	--	--

*g) Resistencias*

Nos referimos a prácticas y formas de dar sentido “oposicionales”, es decir, que expresan oposición a las políticas gerenciales; hay resistencia cuando los sujetos actúan o construyen significados distintos (otras prácticas y formas de dar sentido) o que van en otra dirección (por ejemplo, disminuir la productividad en lugar de aumentarla, aumentar la autonomía en lugar de coartarla) (P. Thompson, 2016).

*Tabla 9 Operacionalización del concepto de resistencias*

<b>Concepto</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Para la situación concreta de los conductores de Uber</b>
Resistencias	Forma de control detonante de oposición	Computarizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad de la aplicación</li> <li>• Forma de operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas articuladas</li> <li>• Papel de la aplicación en el proceso productivo</li> <li>• Formas de monitoreo y evaluación del desempeño</li> </ul>
		Directo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de relación entre los sujetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones de coproducción del servicio</li> <li>• Relaciones de subordinación</li> <li>• Relaciones de subcontratación</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos de sanción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante el proceso de trabajo</li> <li>Después del proceso de trabajo</li> </ul>
		Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>División de tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tareas desempeñadas por cada sujeto</li> <li>Calificaciones requeridas para el desempeño de las tareas</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujo de tareas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encadenamiento</li> <li>Relevancia</li> <li>Finalidad</li> </ul>
		Subjetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Significados promovidos por la gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apropiación del emprendedurismo</li> <li>Apropiación de las políticas para la prestación del servicio</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanciones sobre el ingreso y la permanencia en la ocupación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanciones económicas</li> <li>Sanciones simbólicas</li> </ul>
		Autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presiones económicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ocupaciones anteriores</li> <li>Expectativa de ingresos</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Presiones sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoración positiva de la ocupación</li> <li>Estructuración de la vida cotidiana a partir del trabajo</li> </ul>
	Prácticas opositivas		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas que expresan un cuestionamiento al statu quo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionamiento del status de contratistas independientes</li> <li>Límites a la interacción con los clientes</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas que abren espacios autónomos para mejorar las condiciones de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de grupos de conductores</li> <li>Uso de otras alternativas para generar ingresos</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas que responden a las situaciones difíciles vividas en el trabajo cotidiano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solidaridad y apoyo mutuo</li> <li>Convivencia fuera del trabajo</li> </ul>

## h) Organización

Por organización entendemos una forma de acción colectiva de los trabajadores a partir de su participación en la producción (Hyman, 2006, p. 44) pero que no se reduce a la organización sindical. La organización implica coordinación, una estructura que puede ser más o menos formal, lógicas de funcionamiento, demandas o proyectos comunes, y un discurso o ideología común. Además de esto, la organización necesita de la definición de aliados y enemigos, algún tipo de estrategia de lucha y recursos materiales o simbólicos al servicio de los miembros (Montarcé, 2014, pp. 8–9). En la producción de servicios, la organización puede ser una respuesta para afrontar las dificultades cotidianas surgidas en la interacción con el cliente, cara a cara o mediada por dispositivos (Korczynski, 2003).<sup>10</sup>

*Tabla 10 Operacionalización del concepto de organización*

Concepto	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Para la situación concreta de los conductores de Uber
Organización	Tipo de trabajadores	Aplicaciones utilizadas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo Uber</li> <li>• Multiaplicaciones</li> </ul>
		Propiedad del auto		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo conductores</li> <li>• Conductores y socios</li> </ul>
	Tipo de organización	Características de los miembros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo</li> <li>• Relación de propiedad con el auto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos mixtos</li> <li>• Grupos de hombres</li> <li>• Grupos de mujeres</li> </ul>
		Marco legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución con alguna forma asociativa amparada por la ley</li> <li>• Constitución informal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos informales de conductores</li> </ul>
		Nivel y alcance		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ciudad</li> <li>• Por jornada de trabajo (Diurna, Nocturna)</li> </ul>

<sup>10</sup> Para una discusión más amplia del concepto, véase el apartado 2.8.

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por zona de trabajo (aeropuerto, centros comerciales)</li> </ul>
Metas y estrategias	Objetivo general		•	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidaridad y apoyo mutuo</li> </ul>
		Estrategias y objetivos intermedios		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia en emergencias</li> <li>• Pasar de la relación virtual al cara a cara</li> <li>• Constituir una organización que proteja sus derechos</li> <li>• Operar su propia App de transporte</li> <li>• Diversión y esparcimiento</li> </ul>
		Estrategias políticas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de estrategias políticas</li> </ul>
	Medios de sustento	Recursos materiales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono móvil</li> <li>• Aplicaciones</li> <li>• Asistencia presencial</li> </ul>
	Recursos simbólicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidaridad</li> <li>• Identidad</li> <li>• Seguridad</li> </ul>	
Funcionamiento interno	Toma de decisiones			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación de la toma de decisiones</li> <li>• Definición del derecho de los miembros a participar en la toma de decisiones</li> <li>• Convocatorias</li> <li>• Proceso de toma de decisiones</li> <li>• Obligatoriedad de las decisiones</li> <li>• Materias de las decisiones</li> <li>• Mecanismos de resolución de controversias</li> </ul>



		Estructura organizativa		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama de la organización</li> <li>• Participación de los miembros en las distintas áreas de la organización</li> <li>• Tipos de tareas</li> <li>• Mecanismos de asignación de tareas</li> </ul>
		Formas de ingreso y expulsión		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de ingreso y expulsión de los grupos de Whats App y Facebook</li> <li>• Mecanismos para el tránsito hacia las relaciones cara a cara y su continuidad</li> <li>• Criterios de ingreso y expulsión de las organizaciones para la defensa de los intereses de los conductores (Unión de Socios y Choferes de Uber México)</li> </ul>
		Definición de aliados y enemigos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos que caracterizan a un enemigo de los conductores</li> <li>• Elementos que caracterizan a un aliado de los conductores</li> </ul>

*i) Experiencia*

Es la praxis del mundo, es decir, la relación sujeto-objeto (De la Garza Toledo, 2012a, p. 239). El concepto de experiencia implica que las presiones estructurales operan de manera concreta (y por ello histórica) en la vida de las personas (Meiksins Wood, 1983, p. 110). Es un proceso donde los propios sujetos involucrados tienen un papel activo por lo que “[...] las determinaciones objetivas no se superponen a un material desnudo y en blanco sino a seres históricos y conscientes.” (Meiksins Wood, 1983, p. 92), es decir, se trata de sujetos capaces

de dar sentido a la situación concreta (como las relaciones laborales conflictivas) y con capacidad de agencia.<sup>11</sup>

Para el análisis de la clase obrera en la historia de Inglaterra, Thompson se valió de este concepto con el objetivo de superar la concepción de clase como algo dado y proponer en cambio la concepción de clase como proceso histórico articulado a partir de que las personas “[...] de resultas de sus de experiencias comunes (heredadas o compartidas), sienten y articulan la identidad de sus intereses a la vez comunes a ellos mismos y frente a otros hombres cuyos intereses son distintos (y habitualmente opuestos) a los suyos” (E. P. Thompson, 1989, p. XIV). En ese sentido coincidimos con la perspectiva de pasar de una visión de la realidad con “[...] una multitud de individuos con una multitud de experiencias [...]” a la identificación de las “[...] pautas en sus relaciones, sus ideas y sus instituciones” (E. P. Thompson, 1989, p. XV).

*Tabla 11 Operacionalización del concepto de experiencia*

Concepto	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Para la situación concreta de los conductores de Uber
Experiencia	Relación sujeto-objeto		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de dar sentido a las presiones estructurales y relaciones sociales</li> <li>• Prácticas frente a las presiones estructurales y relaciones sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A artefactos necesarios para el trabajo (auto, app, teléfono móvil, red móvil)</li> <li>• A las reglas para el desempeño de la actividad</li> <li>• A los conocimientos, calificaciones y procedimientos necesarios para el desempeño de la actividad</li> <li>• A los mecanismos de ingreso, operación, pago, sanciones entre otros.</li> <li>• A las interacciones a partir del trabajo</li> <li>• A los significados y prácticas laborales diseñados desde la empresa</li> <li>• A la forma específica de hacer el trabajo (un viaje)</li> </ul>

<sup>11</sup> Para una discusión más amplia del concepto, véase el apartado 2.9

j) *Identidad colectiva*

La identidad o identidades en el mundo del trabajo son una forma específica de subjetividad que surge con respecto a un problema, un espacio de relaciones sociales, un conflicto, un amigo o un enemigo. Implica un sentido de pertenencia colectiva, signos compartidos, memoria colectiva, mitos fundacionales, lenguaje, un estilo de vida, modelos de comportamiento, proyectos y enemigos compartidos para espacios concretos de acción (De la Garza Toledo, 1998, p. 87). Pueden surgir no una sino varias identidades para las que el mundo del trabajo puede tener un peso mayor o menor frente a otros mundos de vida. (De la Garza Toledo, 2010, pp. 116–117). Implica la existencia de sujetos capaces de dar sentido (De la Garza Toledo, 1992) tanto a las presiones estructurales (como la configuración sociotécnica, el control ampliado) como a las relaciones sociales (de producción y otras de distintos mundos de vida) a través de su experiencia. Las subjetividades e identidades podrían transformarse ya sea por la vía de procesos de cambio a nivel de la experiencia cotidiana o por situaciones extraordinarias que escapan de esa cotidianeidad (De la Garza Toledo, 1998, p. 88).<sup>12</sup>

Tabla 12 Operacionalización del concepto de identidad

Concepto	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Para la situación concreta de los conductores de Uber
Identidad	Situación concreta con respecto a la que surge la identidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problema</li> <li>• Espacio de relaciones sociales</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Amigo o enemigo</li> <li>• Experiencia cotidiana</li> <li>• Situaciones extraordinarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad y suficiencia del ingreso</li> <li>• Existencia de prestaciones</li> <li>• Protección ante accidentes o percances en el trabajo</li> <li>• Cuando y en qué sitios se enfrentan a operativos policíacos</li> <li>• Motivos por los que deciden endeudarse con créditos automotrices</li> <li>• Centralidad del conflicto vs taxistas</li> </ul>

<sup>12</sup> Para una discusión más amplia del concepto, véase el apartado 2.10

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de las medidas tomadas por la empresa (tarifas, comisiones) en el trabajo cotidiano</li> </ul>
	Sentido de pertenencia colectiva		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como chofer o conductor” de Uber</li> <li>• Como parte de un grupo de conductores organizados</li> <li>• Como su propio jefe</li> </ul>
	Signos compartidos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conductas</li> <li>• Estética corporal</li> <li>• Estética del vehículo</li> <li>• Formas de conducir</li> </ul>
	Lenguaje		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje cotidiano utilizado por los conductores en su trabajo y para referirse a el</li> <li>• Lenguaje utilizado por el cliente para referirse a los conductores, su trabajo y la interacción</li> <li>• Lenguaje utilizado por la gerencia para referirse a los conductores, su trabajo y las interacciones</li> </ul>
	Estilo de vida		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del tiempo de trabajo</li> <li>• Organización del tiempo libre</li> <li>• Hábitos en el trabajo</li> <li>• Hábitos fuera del trabajo</li> </ul>
	Modelos de comportamiento		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamientos aceptados entre los conductores</li> <li>• Comportamientos rechazados entre los conductores</li> <li>• Comportamientos aceptados parcialmente o negociados producto de la interacción con otros sujetos</li> </ul>
	Proyectos y enemigos compartidos	Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad de ingresos</li> <li>• Estabilidad laboral Control sobre su trabajo</li> <li>• Liquidación del crédito automotriz</li> <li>• Constituir una organización que proteja sus derechos</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operar su propia App de transporte</li> </ul>
		Enemigos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias y espacios de confrontación con la compañía</li> <li>• Diferencias y espacios de confrontación con los clientes</li> <li>• Diferencias y espacios de confrontación con el gobierno y sus representantes (autoridades reguladoras, policía)</li> <li>• Diferencias y espacios de confrontación con los taxistas</li> </ul>

El nivel de análisis del que partimos es el de la producción del servicio, pero en este se articula con otros. Según la propuesta de De la Garza y Hernández (De la Garza Toledo, 2010, p. 139; Hernández Romo et al., 2014, pp. 79–80) para el estudio de las empresas y los empresarios, habría por lo menos tres niveles de realidad, y por tanto, de articulaciones entre estructuras, subjetividades y acciones: el de la configuración sociotécnica, el de la unidad socioeconómica y el de la macroeconomía.

Para el caso que nos ocupa, a nivel estructural tendremos que abordar a Uber como corporación global y definir los elementos que caracterizan el modelo de negocio de la compañía para rastrear su influencia en la operación de Uber en México y la Ciudad de México como nivel de la unidad socioeconómica. Finalmente, tendremos que apuntar cómo se objetivan en el ámbito de la configuración sociotécnica aquellos principios del modelo de negocio de Uber y que ajustes o cambios experimentan a partir de la intervención de sujetos con capacidad de dar sentido a la situación concreta.

En el ámbito de las acciones e interacciones a partir del trabajo, nuestra posición inicial parte de las acciones e interacciones a partir del trabajo cotidiano puesto que no existen relaciones colectivas (o en niveles más allá de lo individual) entre los socios, conductores, clientes, gerencia o actores gubernamentales. Lo que si ha existido son esfuerzos organizativos de conductores de Uber en varias partes del mundo y movilizaciones de taxistas organizados frente a la irrupción de Uber en distintos países (ITF, 2016).

El objetivo es que podamos pasar de este primer abordaje de la realidad (en su dimensión de relaciones sociales a partir de la actividad cotidiana de los socios y conductores de Uber en la Ciudad de México) a partir de conceptos ordenadores (descripción desarticulada) a otro nivel donde seamos capaces de brindar una descripción articulada a partir de la reconstrucción de la totalidad y la definición de espacios para la acción viable para el tiempo presente (De la Garza Toledo, 2010, p. 250). En ese sentido, volvemos a la pregunta ¿Cómo captar las estructuras, subjetividades y acciones pertinentes para nuestro objeto de estudio?

### **3.4 Estrategia metodológica<sup>13</sup>**

Como ya mencionamos a lo largo del apartado de la perspectiva metodológica, concebimos al dato empírico no como dado sino construido por la mediación de los conceptos teóricos utilizados, la subjetividad de los sujetos a quienes se interroga y la del investigador (De la Garza Toledo, 2012a, p. 247). Es decir, el dato no está ahí a la espera de ser captado, sino que es producto de la forma en que se indaga, incluidas las técnicas que se utilizan.

A diferencia del positivismo, desde la perspectiva configuracionista no hay una relación deductiva de la teoría al dato, sino que esta es reconstructiva; es decir, a mayor nivel de concreción, el producto de la reflexión/observación será síntesis de más determinaciones. Además, como no se espera que el dato verifique los conceptos, sino que ayude a reconstruirlos, el uso de técnicas para la construcción de datos puede ser el punto de partida

---

<sup>13</sup> Al final de la tesis pueden consultarse los detalles del trabajo de campo en el anexo metodológico. Entre los detalles se encuentran la relación de entrevistas y los guiones utilizados en cada una, así como el reporte de la asistencia al evento organizado por Uber.

en el descubrimiento de nuevas relaciones o niveles de relaciones que no habíamos contemplado.

Pensamos en el uso de entrevistas semiestructuradas a representantes de la gerencia de Uber y a clientes que utilizan este servicio de transporte. Al igual que con el uso del cuestionario, las respuestas obtenidas (el dato) estarían mediadas en distintos niveles y formas que ya mencionamos en el punto anterior. Sin embargo, la entrevista permitiría captar lo que se dice, lo que no, y cómo se dice en un contexto específico (la propia entrevista, con la relación entrevistado-entrevistador) (Arce, Germán, Juárez, & Riojas, 1988, p. 102).

Par articular el uso de entrevistas en la perspectiva configuracionista (como heredera de la línea marxista del sujeto-objeto) vamos a problematizar los datos obtenidos de preguntas hechas a sujetos y su relación con lo social, es decir, si hay algo de lo social en las respuestas individuales y cómo se articula. Para nuestros propósitos, la entrevista captaría datos empírico-históricos que no dicen nada por si mismos sino solo puestos en relación con lo social; los datos serían síntesis de múltiples determinaciones; dicho de otra manera, las respuestas de los sujetos serían una expresión de lo social en un nivel determinado de realidad, el del lenguaje común, que puede ser articulado con otro, el del lenguaje teórico. La relación entre lenguaje teórico y común no sería deductiva sino reconstructiva (Arce et al., 1988, pp. 103, 105–106). El dato construido a partir de esta técnica se articularía con los que pretendemos construir a partir de la investigación documental en nuestra búsqueda de reconstrucción de la totalidad.

#### *a) Universo de análisis y trabajo de campo*

El universo de análisis es el de los conductores de Uber en la Ciudad de México. Como ya definimos en el planteamiento del problema de investigación, nos interesan los sujetos que conducen que un vehículo a cambio de un pago, sin importar si son sus propietarios o no.

## – Conductores

Nuestra investigación inició con una fase de trabajo de campo exploratorio a través de entrevistas, relatos de vida y análisis documental. En ese sentido, pudimos realizar dos entrevistas y un relato de vida a sujetos con quienes ya teníamos un contacto previo, personal o a través de otros.

- a) Una entrevista con César, familiar nuestro
- b) Una entrevista con Laura y Yoskani con quienes establecimos contacto gracias a la compañera del posgrado Lorena López Cruz
- c) Una entrevista con Julio Alba, vocero de la Unión de Socios y Choferes de Uber México con quien hemos mantenido contacto desde 2016

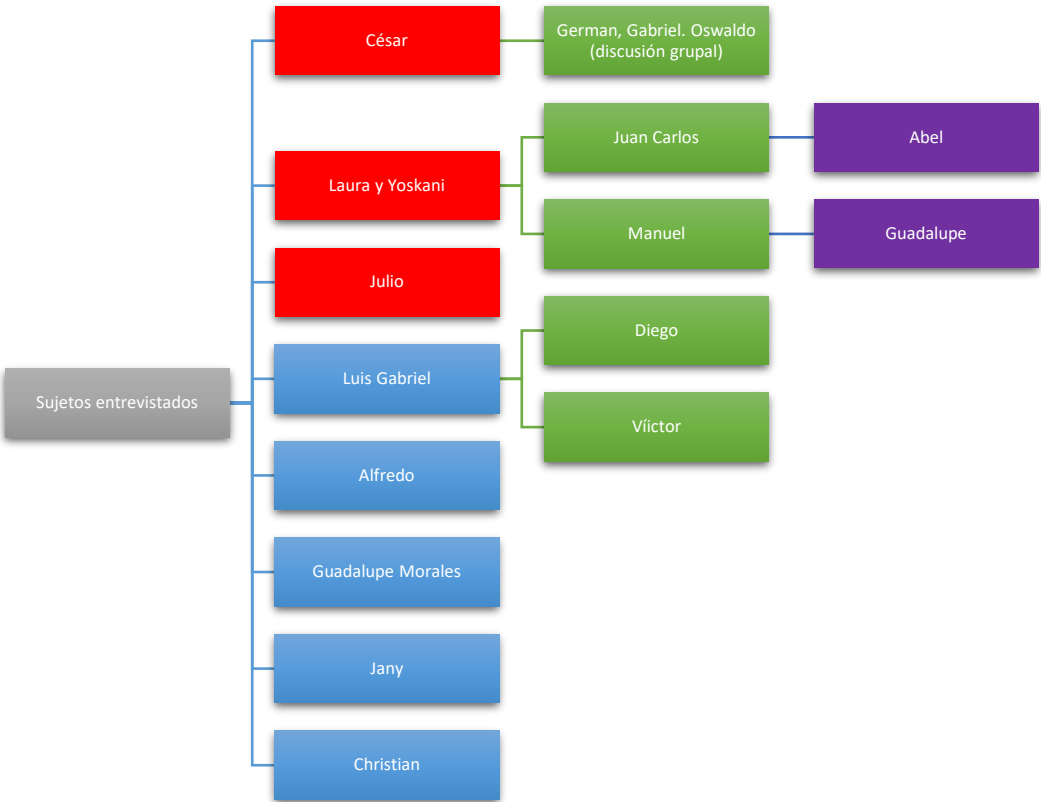
A partir de estas entrevistas exploratorias pudimos identificar algunos elementos relevantes para nuestra investigación. Por lo pronto, para el caso del universo de análisis, definimos un muestreo en cadena o bola de nieve (Quintana Peña, 2006) para ampliar nuestro conocimiento de los hallazgos de la investigación exploratoria. Le pedimos a los entrevistados que nos contactaran con otras personas que participaran en los grupos de conductores que pudimos ubicar. En el caso de Julio, no ha sido posible entrevistar a otro conductor referido por él y, en el caso de César, solo logramos reunir a tres de sus compañeros para una discusión colectiva sobre su trabajo como conductores. Ante esta situación, decidimos buscar también a conductores con los que no teníamos relación previa y que se constituyeron en una especie de “grupo de control”.

En el siguiente esquema, los recuadros rojos corresponden a los tres sujetos que entrevistamos en el trabajo de campo exploratorio de julio a septiembre de 2017. De aquellos contactos, pudimos realizar cuatro entrevistas más y una discusión grupal. Por otro lado, los recuadros azules indican las entrevistas que realizamos a conductores con quienes no teníamos un contacto previo para un total de siete entrevistas más. A pesar de que los sujetos no se conocen entre sí, incluso cuando forman parte del mismo grupo de conductores de *Whats App*, llegamos a un punto de saturación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2007, p. 563) sobre la información que construimos con relación a nuestros conceptos ordenadores. Lo anterior bien puede indicar que existen experiencias compartidas



entre los conductores de Uber independientemente de si se conocen o no, o de si forman parte de un mismo grupo o no. Sin embargo, no descartamos que el análisis de la información construida y recolectada plantee la necesidad de indagar más sobre algunos aspectos del problema de investigación.

*Ilustración 1 Relaciones entre los sujetos entrevistados*



(Fuente: Elaboración propia)

**- Gerencia de la empresa**

Para el caso de los representantes de la compañía, entrevistamos a Karina Licea Viñas (especialista en temas de movilidad y anterior miembro de la gerencia de Uber México). Acudimos también a la “Uber Expo”, el 21 de octubre de 2017, en la Ciudad de México. En el evento, dedicado al reclutamiento de nuevos conductores, pudimos observar las prácticas y discurso gerencial encaminadas primero a que nuevos conductores se sumaran registraran en la plataforma y, segundo, a que trabajaran según las políticas de la compañía.

## – Clientes

A lo largo de este proyecto también se ha hecho evidente la importancia del cliente en la producción del servicio que prestan los conductores de Uber. Por esa razón, hemos realizado dos entrevistas a clientes que utilizan el servicio de Uber. Los resultados del tratamiento analítico de las entrevistas se complementan con la investigación documental que realizamos antes y durante la investigación.<sup>14</sup> Así mismo, la reconstrucción de los niveles de la corporación global y de la unidad socioeconómica nos permitieron identificar los elementos estructurales que definen la forma en que opera Uber en la Ciudad de México. En ese sentido, todo lo que resulta de nuestro análisis de las entrevistas no permanece solo como el punto de vista de los sujetos entrevistados, sino que se confronta con las determinantes estructurales ya mencionadas para dar como resultado el análisis de la emergencia de los conflictos y resistencias en el trabajo de los conductores de Uber en la Ciudad de México que abordaremos en el capítulo 5.

---

<sup>14</sup> Para consultar los esquemas utilizados en el análisis de las entrevistas, véase el anexo metodológico de esta investigación.

## **4. CONTEXTO ESTRUCTURAL DE UBER: DE LA CORPORACIÓN GLOBAL A LA OPERACIÓN LOCAL**

En este capítulo abordaremos algunos elementos de las estructuras pertinentes en las que se sitúa el trabajo de los conductores de Uber. Para guiar el desarrollo de este capítulo nos valemos de algunos conceptos que se refieren al ámbito estructural de la realidad macro y mezo: se trata de los conceptos de configuración de negocio como nivel estructural macroeconómico de la corporación global y el de unidad socioeconómica (De la Garza Toledo, 2010, p. 139; De la Garza Toledo & Hernández Romo, 2017). Hay un tercer nivel estructural para el que utilizaremos el concepto de configuración sociotécnica como guía para entender las estructuras micro a nivel de la producción, pero ese nivel será abordado ampliamente en el capítulo 5.

En lo que respecta a la relación entre niveles, pensamos que esta no es de mera reproducción de las estructuras globales en contextos nacionales sino la del ajuste, transformación o producción de estructuras específicas como resultado de la interacción de los sujetos que participan en las relaciones laborales. En el nivel macro, los sujetos que interactúan son los directivos y accionistas de la corporación global, los representantes de instituciones regionales o globales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las confederaciones sindicales como la Confederación Sindical Internacional (CSI) o la Internacional de Trabajadores del Transporte (ITF). En el nivel mezo, pensamos en las gerencias locales a nivel del país, en el Gobierno de la Ciudad de México a través de la Secretaría de Movilidad, en la generación de proveedores alrededor de la empresa, y en el segmento de la población que utiliza Uber para transportarse. Las interacciones de estos sujetos, en los niveles estructurales expuestos son mediadas por su subjetividad y no dejan de ser también relaciones de poder. Para ilustrar estas relaciones asimétricas tenemos que, por un lado, la permanencia de los conductores en el empleo está sujeta, entre otras cosas, a la evaluación del cliente y, por otro, mientras los conductores difícilmente han conformado organizaciones para defender sus intereses, la compañía tiene los recursos para lograr regulaciones favorables. Con este marco general como referencia, nos proponemos que la

primera parte del capítulo aborde el nivel macro que es el de Uber como corporación global mientras que la segunda parte será dedicada a Uber México como unidad socioeconómica.

#### 4.1 La corporación global: Uber Technologies Inc.

Uber es una empresa multinacional fundada en 2009, con sede en San Francisco California; al día de hoy opera en 633 ciudades del mundo (Uber, 2018d). El primer nombre de la compañía fue *UberCab Inc.* pero, en octubre de 2010, la compañía adoptó su nombre actual: *Uber Technologies Inc.*, (Bloomberg, 2018). Según la historia contada por la propia compañía, Travis Kalanick y Garret Camp tuvieron la idea de “tocar un botón para llamar a un auto” cuando enfrentaron problemas para encontrar un taxi en París:

[...] lo que comenzó como una aplicación para pedir autos negros *premium* en algunas áreas metropolitanas, ahora está cambiando la base logística de ciudades alrededor del mundo. Ya sea que se trate de un viaje, un sándwich o un paquete, utilizamos la tecnología para proporcionar a las personas lo que quieren, cuando lo quieren. (Uber, 2018d)

La compañía ha sido tomada como el estandarte de la llamada “*Uber economy*”. Sin embargo, este término se utiliza muchas veces de manera intercambiable con otros como, “*on demand economy*”, “*gig economy*” o “*sharing economy*”.<sup>15</sup> El centro del debate en la discusión sobre estos conceptos es el análisis de los impactos del trabajo articulado por estas plataformas sobre la seguridad en el trabajo, la flexibilidad, los ascensos, la intensidad del trabajo, el desempleo, las calificaciones, los salarios y las relaciones laborales (Glöss, McGregor, & Brown, 2016). Además, hay que responder a la siguiente pregunta: ¿quién desarrolla, opera y controla la aplicación o plataforma?; la respuesta es que generalmente se trata de una compañía que cobra una cuota o porcentaje a los prestadores del servicio además de definir los “términos y condiciones” para prestadores del servicio y clientes.

En términos de la sociología del trabajo, en estas situaciones las plataformas digitales serían cruciales tanto para definir la configuración del negocio en el nivel de la corporación global como para definir cómo se produce el servicio en un arreglo de condiciones entre lo tecnológico (que incluye la propia plataforma y otras tecnologías objetivadas en maquinaria

---

<sup>15</sup> Para profundizar en la discusión de estos conceptos, véase: (Garland, 2015; Glöss, McGregor, & Brown, 2016; Hogan, 2016; Woo & Bales, 2017).

y equipo o subjetivadas en forma de saberes utilizados en la producción del servicio), la forma de organización del trabajo, la forma de gestión de la mano de obra, el perfil de la mano de obra, las relaciones laborales, y las culturas laborales y gerenciales.

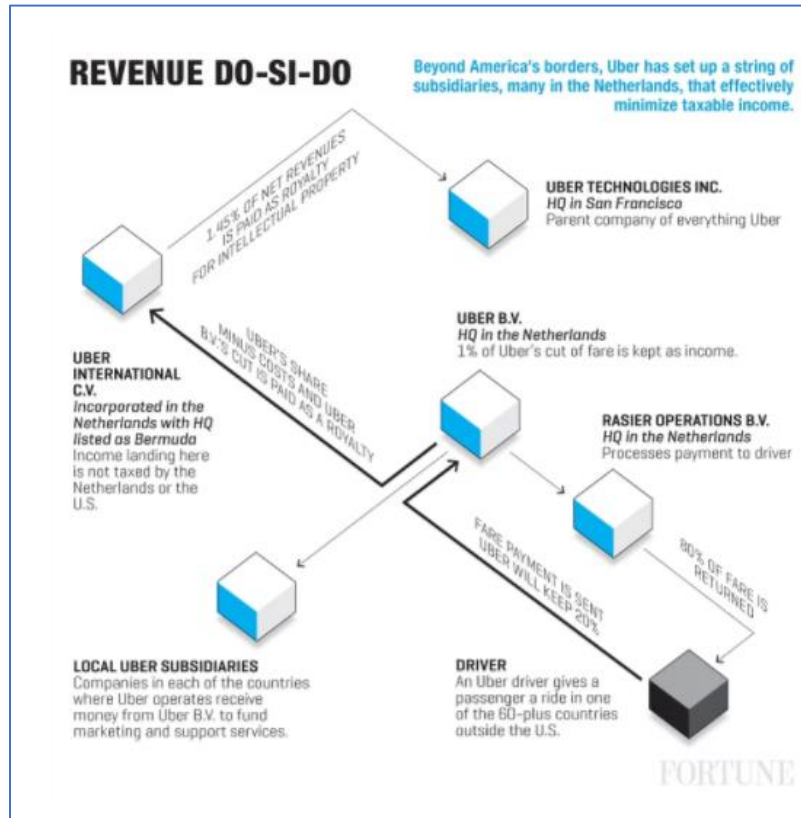
La empresa ha defendido siempre que su actividad se limita a “conectar” clientes y prestadores de servicios, mientras que la prestación del servicio de transporte (de pasajeros, alimentos o mercancías) está a cargo de quien conduce el vehículo. (Woo & Bales, 2017, p. 462). Para lograr esas “conexiones”, Uber provee una plataforma tecnológica que utiliza aplicaciones móviles diferenciadas: una para los conductores (*UberPartner*) y otra para los clientes que necesitan trasladarse de un lugar a otro (*Uber*) (Google, 2018). Para solicitar el servicio, un cliente necesita un teléfono móvil con la aplicación instalada, un medio de pago aceptado y conexión a internet. Aunque en la actualidad el servicio de Uber ya no es solo de autos premium, se dirige a un sector específico de la población y no a toda: básicamente a segmentos con acceso a tarjetas de crédito, teléfonos inteligentes y conexión móvil a internet (COFECE, 2016).

Nos concentraremos en la estructura de la compañía que se relaciona con el servicio de transporte de pasajeros por ser este segmento el que se vincula con nuestro objeto de estudio. Esta parte de la estructura de la compañía se compone de una red de filiales que comienza con *Uber Technologies Inc.*, compañía privada con fines de lucro; es privada no por pertenecer a particulares sino porque es la denominación de las compañías que no cotizan en el mercado de valores de los Estados Unidos. Por esa razón, no está obligada a compartir información sobre sus operaciones. El único activo de la compañía es la app que está registrada como propiedad intelectual (Gutiérrez, 2016; O’Keefe, 2015).

*Uber Technologies Inc.* tiene una filial llamada *Uber International CV*, fundada en mayo de 2013, con sede en los Países Bajos y que reporta no tener empleados. Esta empresa paga a *Uber Technologies Inc.* por el uso de su propiedad intelectual fuera de los Estados Unidos. *Uber BV* es la filial que recibe los pagos de los viajes realizados por los conductores, también tiene su sede en los Países Bajos y cuenta con 48 empleados; esta compañía recibe la comisión que Uber cobra a los conductores (varía según el país y la ciudad) y, de ese monto, conserva el 1%. El 99% restante de la comisión cobrada a los conductores va a parar

a manos de *Uber International CV* como pago por el uso de la propiedad intelectual. Este concepto está exento de impuestos en los Países Bajos (Gutiérrez, 2016; O’Keefe, 2015).

Ilustración 2 Relaciones entre filiales de Uber



(Fuente: O’Keefe, 2015)

Adicionalmente, Uber tiene compañías separadas en cada país donde opera funcionan como centros de servicios de soporte (Gutiérrez, 2016; O’Keefe, 2015). Ese es el caso de *Uber México Technology & Software*, la razón social con la que opera Uber en México (Sindicato Nacional Superación y Progreso de Trabajadores de la República Mexicana, 2017). Finalmente, el conductor de Uber recibe el dinero que le corresponde (tras el descuento de la comisión) por medio de la empresa *Rasier Operations BV*.

En la línea de las “startups”, Uber ha pasado por 18 rondas de financiamiento desde agosto de 2009 cuando Kalanick y Camp fundaron el inicio de la compañía. Desde entonces, los fundadores de Uber incluyen a la japonesa *Softbank* (10.1 billones de USD), las norteamericanas *Goldman Sachs* (1.6 billones de USD), *Fidelity Investments* (1.4 billones de USD), *Morgan Stanley* (1.2 billones de USD) y *Glade Brook Capital Partners* (1 billón de

USD), y el Fondo Público de Inversiones de Arabia Saudita (3.5 billones de USD). En total, Uber ha sido fondeado con 22.2 billones de USD (Crunchbase, 2018). Es curioso que entre los inversionistas de Uber también se encuentre la compañía *Didi Chuxing*, su principal competidora en China, fundada en 2012 y con operaciones en 400 ciudades de aquel país (Crunchbase, 2018). Para agosto de 2017, el valor de Uber rondaba los 69 billones de USD (Chávez & Sánchez Morales, 2017, p. 89) sin embargo, esto no significa que sea lucrativa pues para 2016 sus pérdidas habían superado sus ganancias (Transport Workers Union of America, 2017).

Travis Kalanick es uno de los fundadores y también fue el CEO de Uber hasta mediados de 2017. Kalanick tuvo una historia ligada a las “startups” desde su salida de la UCLA, sobre todo, con compañías enfocadas en el intercambio de archivos “*Peer to Peer*”; incluso, una de sus compañías fue demandada por operar en una zona gris de la ley (Henshall, 2017).

*Ilustración 3 Gobierno corporativo de Uber*

Name	Primary Company	Other Affiliations
Garrett Camp	Co-Founder and Chairman of Uber Technologies	Founder of Expa Capital, LC; Director of Reserve Media
Travis Kalanick	Co-Founder and CEO of Uber	Director of Hangzhou Kauizhi Technology, Co.; Director of Dolores Labs
Ryan Graves	Head of Global Operations for Uber	
Shervin Pishevar (Board Observer)	Executive Chairman of Hyperloop Technologies,	Co-Founder and Managing Director of Sherpa Ventures; Co-Founder and Co-CEO of Sherpa Global; Advisor of Task Rabbit, Inc., LaunchBox Digital and Commagere Ventures; Advisor of Fotomoto; Mentor at Oasis 500;
Bill Gurley	General Partner of Benchmark	Director of Home Grocer.com, Tradeout.com, Research Inc., Nordstrom.com, Fanbase Inc., Nextdoor, Red 5 Studios, Linden Research, Demandforce, Engim, Tropos Networks, Vessel, 1stdibs.com. Member of the Advisory Council of Red McCombs School of Business. Board member at KIPP Bay Area Schools.
David Bonderman	Chairman and Founding Partner of TPG Capital, LP	Boards of Airbnb; China International Capital Corporation; Cushman & Wakefield; the Grand Canyon Trust; Kite Pharma; the Rock and Roll Hall of Fame Foundation; Ryanar Holdings; the Wilderness Society
David Drummond	Chief Legal Officer, Senior Vice President of Corporate Development and Secretary of Alphabet Inc.	Director of Next Autowork Company, V-Vehicle Company, Rocket Lawyer Incorporated and SSI Investments II Limited.
Arianna Huffington	Thrive Global Holdings	Boards of the Berggruen Institute, the Center for Public Integrity, and Onex Corporation.
April 2017		14

(Fuente: Transport Workers Union of America, 2017, p. 14)

a) *El modelo de negocio*

Ahora que conocemos la estructura de filiales de la compañía, de dónde viene el capital que fondea sus actividades y quienes toman las decisiones, trataremos de responder la siguiente pregunta ¿cuál es el corazón del negocio de Uber? Nuestra propuesta es que el modelo de negocio que Uber intenta replicar en cada país donde opera se basa en: 1) presentarse como una empresa de tecnología y no de transporte, 2) considerar a los conductores como contratistas independientes, 3) una estrategia de expansión que sigue la lógica operación – negociación – regulación y, 4) la centralidad de la aplicación para la producción del viaje y mediar las relaciones con los conductores y clientes.

- **Clasificación como empresa de tecnología**

Ya mencionamos que la compañía se presenta como una compañía de tecnología y no como una compañía de transporte. Esta distinción está relacionada con el tipo de compañías que articulan la producción de servicios a través de aplicaciones por lo que no sería exclusiva de Uber. En cada caso habría que preguntarnos ¿cuál es la actividad central para la compañía?

Si seguimos la cadena de subsidiarias de Uber podemos darnos cuenta de que la producción de viajes es el origen de los ingresos que recibe la compañía.<sup>16</sup> En el camino, la comisión que Uber retiene a los conductores pasa por una serie de transferencias de recursos de una filial a otra; de ser una comisión cobrada a un conductor que produce un viaje se convierte en el pago por el uso de propiedad intelectual entre dos filiales de Uber. De esta forma, es complicado refutar que sin conductores que produzcan viajes, no hay ingresos para la compañía; los conductores son “la sangre” de Uber (Ross, 2015, p. 1446).

---

<sup>16</sup> Véase Ilustración 2 Relaciones entre filiales de Uber.



- **Los conductores como contratistas independientes**

La compañía considera a los conductores como contratistas independientes bajo el argumento de que conducen sus propios autos (Ross, 2015; Transport Workers Union of America, 2017, p. 46). Sin embargo, el cuestionamiento de esta clasificación ha venido de dos frentes: de organismos internacionales como la OIT y de los propios conductores de Uber que iniciaron procesos judiciales por el reconocimiento de una relación laboral.<sup>17</sup>

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) presentó el informe “El empleo atípico en el mundo, retos y perspectiva” (OIT, 2016a) para promover que todo trabajo se convierta en trabajo decente, sea típico o atípico (OIT, 2016a, p. 1). El empleo atípico sería aquel que no se ajusta al “empleo típico”, es decir, al empleo continuo, a tiempo completo, en una relación subordinada y directa con el empleador. Para la OIT, uno de los factores que ha impulsado la extensión del empleo atípico es el cambio tecnológico porque permite el trabajo en plataformas de internet o el trabajo a pedido en aplicaciones de teléfonos celulares (OIT, 2016a, p. 5).

Dentro de las principales formas de empleo atípico referidas por la OIT se encuentran las de empleo encubierto o las del empleo por cuenta propia económicamente dependiente que son pertinentes para el caso de los conductores de Uber pues, en primer término, hay uso de contratos comerciales en lugar de contratos de trabajo a la vez que hay control y dependencia económica de la empresa (OIT, 2016a, p. 3). Compañías como Uber han utilizado la definición de “contratistas independientes” para referirse a quienes producen el servicio y se relacionan con el cliente. (OIT, 2016a, p. 15).

Desde el punto de vista de la sociología del trabajo y del concepto de trabajo no clásico, un conductor de Uber es un trabajador porque produce un servicio que satisface las necesidades de transporte de las personas, sea o no propietario del auto; para ello transforma un objeto de trabajo (desplaza físicamente al cliente de un punto “A” a un punto “B”, a la vez que satisface sus expectativas de trato, seguridad, confort y hasta estéticas) con medios de producción (el auto, el *smartphone*) puestos en operación en su actividad de trabajar vista

---

<sup>17</sup> Para revisar las acciones legales emprendidas por conductores de Uber en los Estados Unidos, véase: (Ross, 2015).

como interacción entre hombres, objetos de trabajo y medios de producción (De la Garza Toledo, 2011b). En suma, los conductores de Uber son trabajadores y hay una relación laboral entre Uber y los conductores, aunque no haya un contrato de trabajo, una relación de asalaramiento ni cobertura del derecho laboral.

#### - **Estrategia de expansión**

Al 1 de febrero de 2018, Uber opera en 633 ciudades de 82 países (Uber, 2018a, 2018f). Esta extensión de la presencia de Uber es impulsada, a decir de Ross, por una estrategia sustentada en el principio de “esperar y mirar” cuando Uber ingresa a nuevos mercados (Ross, 2015, p. 1435). Para Henshall (Henshall, 2017), Uber define su estrategia de expansión a partir de dos principios: 1) se posiciona como el estandarte de la lucha contra “el cartel del taxi” y, 2) opera en una zona gris de la ley. El mismo Henshall realiza un ejercicio de síntesis para definir los pasos que sigue Uber cuando ingresa a un nuevo mercado:

1. Operar secretamente: recluta conductores y clientes a través de “embajadores de Uber”. Para el caso mexicano, el embajador fue Rodrigo Arévalo, primer CEO de Uber México. Además, la compañía ofrece viajes gratis a los clientes nuevos para extender su promoción.
2. Ignora las amenazas de acciones legales en su contra: una vez que tiene ya una base de conductores y clientes, la compañía puede argumentar los beneficios de su operación y que los clientes demandan que continúe operando.
3. Ignora los operativos gubernamentales contra los conductores: Uber se hace cargo de todos los costos que puedan acarrear los conductores que son detenidos por las autoridades.
4. Comienza el *lobbying* con las autoridades: la gerencia de Uber comienza a ganar influencia para impulsar una regulación que legalice sus operaciones. Otra forma de ganar influencia es patrocinando iniciativas caritativas o, como en la ciudad de México, beneficios ambientales y de movilidad debidos a su operación. La regulación empujada por Uber busca que no haya limitaciones al número de conductores que pueden registrarse en la plataforma.

5. Monopoliza el mercado: Uber apuesta públicamente por hacerse del mercado de transporte de pasajeros vía aplicaciones.
6. Debilita la competencia: Uber recluta conductores de otras plataformas o fomenta prácticas para sabotear las operaciones de estas.

Los taxistas y prestadores de servicios de transporte tradicionales han sido los principales opositores a la operación de Uber alrededor del mundo. El argumento central es que Uber es una compañía de transporte y no una de tecnología por lo que debe ser sujeta de la misma regulación; por otro lado, la propia compañía y los defensores de la “*ridesharing economy*” argumentan que no se trata de la misma actividad porque parten del supuesto de que los conductores “comparten” su auto con los clientes que necesitan un viaje y que las compañías se limitan a conectarlos (Transport Workers Union of America, 2017, p. 37). Desde nuestra perspectiva, Uber no es *ridesharing* porque en la producción de viajes las partes no concurren libremente y bajo sus propios términos, sino que la producción se articula en torno a una aplicación que es propiedad de una multinacional.

El desenlace de estos procesos ha sido en algunos casos la regulación y en otros la prohibición de la operación de Uber. Al menos hasta el año 2016, la operación de Uber está prohibida en ciudades como Seul, Milan, Kansas, San Francisco y Los Ángeles (Hernández Romero & Galindo Sosa, 2016) y está regulada en España, Bélgica, Francia, Londres, (Glöss et al., 2016; Hernández Romero & Galindo Sosa, 2016). En los Estados Unidos, la compañía ha contratado servicios profesionales de Lobbying para afrontar las regulaciones públicas; esto sucedió en las ciudades de Chicago, Nueva York, Denver, Houston y Baltimore. En total, la compañía gastó más de 2 millones de USD (Transport Workers Union of America, 2017, p. 20).

En Chile, por ejemplo, en medio de la discusión sobre la regulación, el Gerente de Comunicación Corporativa de Uber en el país resaltaba que para la compañía el cliente debía ser el eje de discusión y que Uber colaboraría activamente en la regulación (Westhoff, 2017). Esta postura coincide con los principios que guían la estrategia de expansión global de Uber expuestos con anterioridad pues la compañía resalta su papel para lograr beneficios en términos ambientales y de movilidad, así como el beneficio del cliente que tendrá más opciones para elegir. Esta estrategia no es infalible puesto que la compañía también ha sufrido

reveses en fecha reciente, como lo ocurrido el 20 de diciembre de 2017 cuando el tribunal de justicia de la Unión Europea resolvió que Uber debe observar la misma regulación que los taxis. Los promoventes de esta demanda fueron taxistas españoles agrupados en Elite Taxi (El Herald, 2017).

Al parecer existe una dinámica en el funcionamiento de Uber que implica que cuando crece el número de clientes necesariamente debe hacerlo también el número de conductores (Sorkin, 2016). Esto tiene relación con el modelo de negocio: muchos conductores (considerados como contratistas independientes) en las calles aseguran una amplia cobertura y tiempos de espera cortos, es decir, la clave es garantizar la oferta a través de requisitos mínimos para el ingreso de nuevos conductores (Woo & Bales, 2017, pp. 467–468). Por esa razón, Uber impulsa regulaciones que no limiten el número de conductores. Sin embargo, el elevado número de conductores no es una consecuencia mecánica de la estrategia de la empresa, sino que también puede articularse con la situación de desempleo o bajos niveles de ingreso de quienes deciden inscribirse como conductores en la plataforma, en otras palabras, conducir en Uber puede ser visto por los conductores como una oportunidad para tener un ingreso o “hacer negocio”.

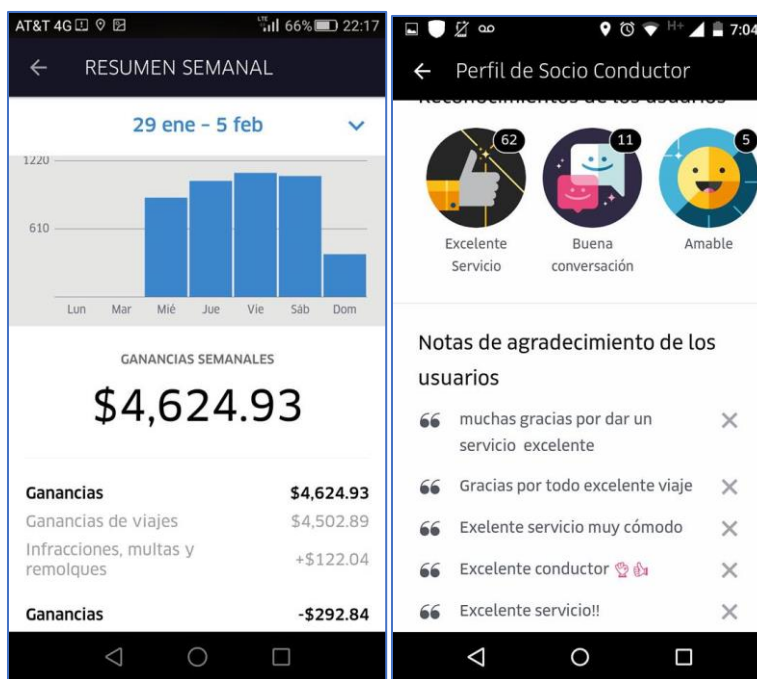
#### - **La centralidad de la aplicación**

Cuando se habla de servicios articulados con el uso de aplicaciones digitales se destaca sobre todo la “conexión” entre oferta y demanda de servicios. Es decir, se habla de la aplicación como una herramienta que facilita el encuentro de partes que concurren libremente. Sin embargo, hemos señalado que no solo se trata solo de una conexión entre oferta y demanda sino también de la producción de un servicio de una manera específica según las políticas de la compañía en cuestión; en el caso de Uber, se trata de un servicio que sigue las políticas para conductores, clientes y viajes de cinco estrellas. Además, la aplicación se convierte también en una instancia de mediación de la relación entre clientes, conductores y Uber.

Para añadir un elemento más, podemos abordar el tema de la gestión de la mano de obra y la organización del trabajo. ¿Cómo puede asegurarse Uber de cubrir la demanda del servicio con los conductores suficientes? El 2 de abril de 2017, el New York Times publicó

un reportaje que detalla los mecanismos que utiliza Uber para incentivar a que los conductores salgan a conducir o que conduzcan por más tiempo (Scheiber, 2017). El reportaje señala que los mecanismos utilizados incluyen la inducción psicológica y otras técnicas provenientes de las ciencias sociales como técnicas de videojuegos, gráficas de desempeño y premios no monetarios de bajo valor. Aunque el vocero de Uber Michael Amodeo señaló que la decisión de desconectarse o permanecer en la plataforma es 100% de los conductores, los “incentivos” para que un conductor se conecte y trabaje son parte de la estrategia de la compañía para lograr el compromiso de los conductores para que al menos conduzcan en los momentos donde la compañía responde o prevé una alta demanda.

Ilustración 4 Gráfica de las ganancias semanales de un conductor / Insignias y comentarios al desempeño del conductor

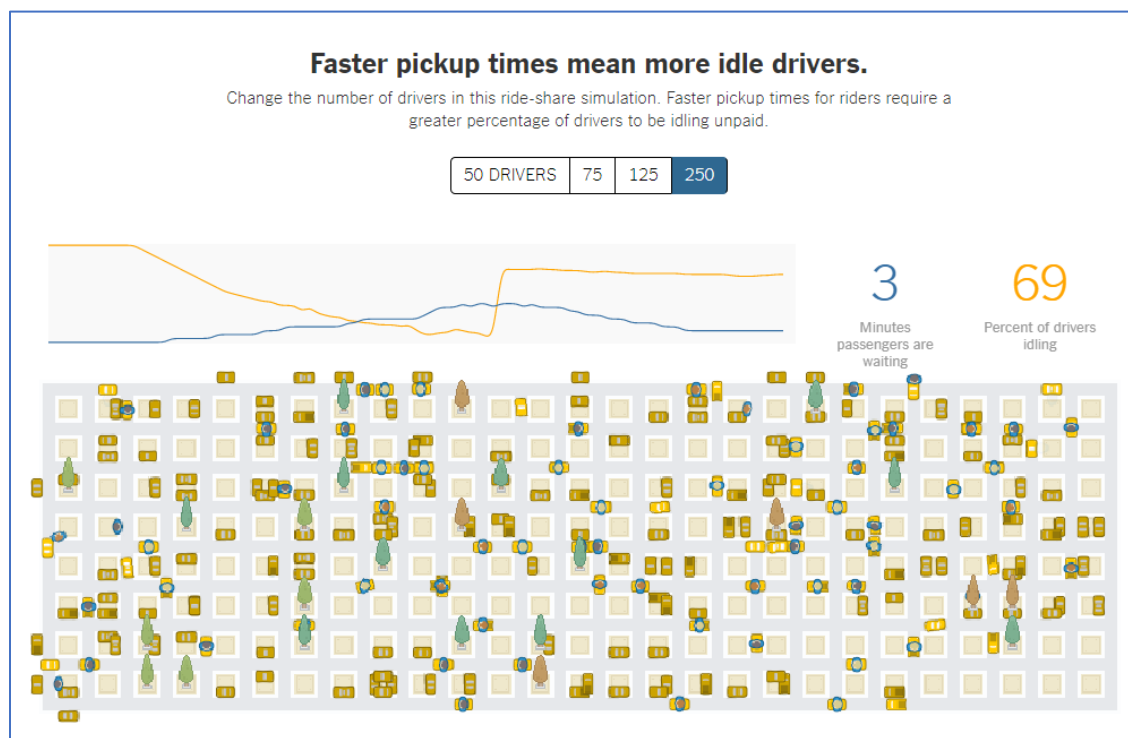


(García, 2018)

La compañía también toma algunas medidas más directas a través de mensajes de texto, correos, o ventanas emergentes (*pop ups*) en la aplicación. Por estos medios, la compañía avisa a los conductores que van a desconectarse que están a punto de alcanzar una meta de facturación o les muestra las áreas de la ciudad con alta demanda. El artículo de NYT también incluye un simulador de una ciudad con conductores y clientes de Uber. La idea básica es que mientras menor es el tiempo de espera de los conductores, mayor es el

porcentaje de conductores que conducen sin pasajeros y, por lo tanto, sin generar ingresos (Scheiber, 2017).

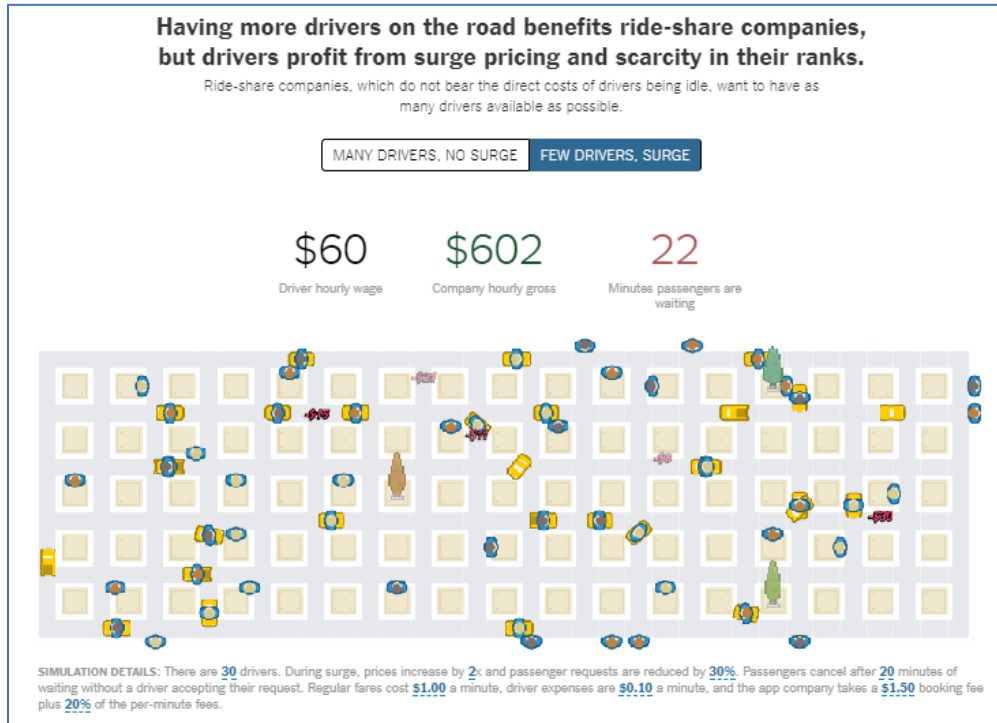
*Ilustración 5 Tiempo de espera vs porcentaje de conductores sin viaje*



(Fuente: Scheiber, 2017)

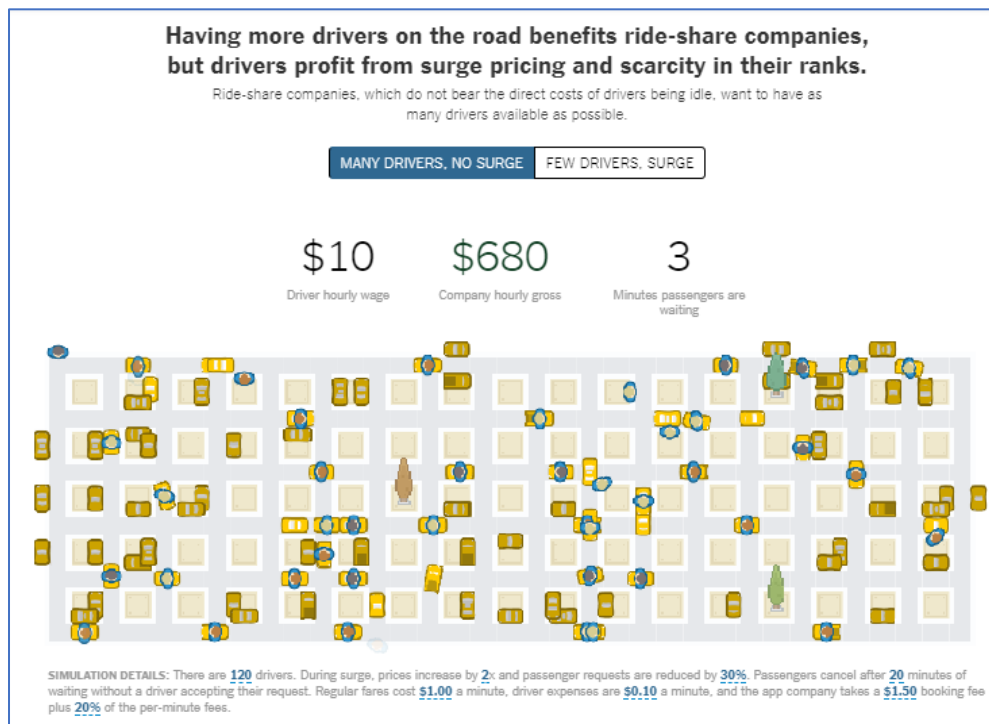
En nuestra opinión, el enfoque de las técnicas descritas no tiene que ver con apropiarse de la mente de los trabajadores sino con ejercer el control (como la imposición de una manera precisa en la que debe ser producido un producto) en un proceso de trabajo que no ocurre en una fábrica, sino en toda una ciudad, que no tiene trabajadores con jornadas y horarios continuos sino fragmentados, que no siempre atiende la misma demanda, sino que esta puede variar, entre otras cosas. Cómo señala también el artículo de NYT, hay una contradicción de intereses: Uber necesita que haya más conductores disponibles para que el tiempo de espera sea de cinco minutos o menos, pero los conductores que se encuentren disponibles no necesariamente recibirán una solicitud de viaje, es decir, la mayoría de los conductores no obtendrán ingresos porque no tendrán pasajeros.

Ilustración 6 Simulación de la operación de una tarifa dinámica



(Fuente: Scheiber, 2017)

Ilustración 7 Simulación de la operación del servicio sin tarifa dinámica



(Fuente: Scheiber, 2017)

b) *Movilizaciones, protestas y organización de los conductores*

En agosto de 2013, un grupo de conductores estadounidenses presentó una demanda colectiva en una corte federal para que 385 mil conductores dejaran de ser clasificados como contratistas independientes. Aunque Uber ofreció un acuerdo por 100 millones de dólares, la corte no lo aprobó y el caso seguía abierto hasta 2017. Tres años después del inicio de la demanda, en junio de 2016, 5 mil conductores de Uber presentaron una demanda colectiva en Nueva York para cambiar su clasificación de contratistas independientes a empleados de la compañía. Otros estados donde existen acciones similares son Massachussets, Indiana y Texas. Al final de 2016, algunos conductores se acercaron a la Alianza de Taxistas de Nueva York (NYTWA) para presentar una nueva demanda por el reconocimiento de la relación laboral y el derecho a la negociación colectiva (Alba, 2017; Transport Workers Union of America, 2017, pp. 47, 50)

Algunas autoridades en los Estados Unidos han determinado que los conductores de Uber no son contratistas independientes sino empleados de la compañía, esto incluye las resoluciones del Comisionado Laboral de California, la Junta de Apelaciones del Seguro de Desempleo y el Departamento del Trabajo del estado de Nueva York, así como la Oficina del Trabajo e Industrias del estado de Oregon (Transport Workers Union of America, 2017, p. 47). En mayo de 2016, el sindicato Asociación Internacional de Maquinistas (IAM, por sus siglas en inglés) y Uber anunciaron un acuerdo de cinco años en los que Uber reconoce al sindicato para representar a 35 mil conductores en la ciudad de Nueva York a través de la *Independent Drivers Guild* (Scheiber & Isaac, 2016; Transport Workers Union of America, 2017, p. 50). Este gremio Independiente de Conductores tiene miembros que conducen en Uber, Lift y Juno.

*Ilustración 8 Sticker de la Independent Drivers Guild*





Hasta ahora, la organización de conductores ha conseguido que Uber permita el pago de propinas en Nueva York, la eliminación de la obligatoriedad de tomar los viajes de UberPool, así como la protección contra la desactivación de los conductores y la comunicación directa con la gerencia. Además, el gremio ofrece a sus miembros la participación en mesas de discusión con representantes de Uber, asistencia jurídica y financiera, asistencia en el viaje, apoyo de la comunidad, descuentos en seguros y paquetes de beneficios, así como representación legislativa y política.

El gremio también ha puesto en marcha tres campañas con miras a lograr beneficios para sus miembros: 1) La petición a la *Taxi and Limousine Commission* (TLC) de Nueva York para que proteja los ingresos de los conductores, 2) la petición al Departamento de Transporte de Nueva York para que añada más áreas de descanso para los conductores de vehículos de alquiler, y 3) el respaldo al proyecto de ley 1301 para que las autoridades locales de Nueva York apoyen los gastos de los conductores en servicios de salud. Otros esfuerzos de organización se han replicado en Filadelfia, San Francisco y Los Ángeles (Independent Drivers Guild, 2018).

### c) *Recapitulación*

En esta primera parte del capítulo abordamos las estructuras pertinentes en el nivel de la configuración del negocio de Uber como corporación global. Señalamos que Uber ha sido el estandarte de la discusión sobre la “*on demand economy*”, “*gig economy*” y “*sharing economy*” pero también resaltamos que aunque estos conceptos resaltan la centralidad de las plataformas digitales en la articulación de la oferta y la demanda no toman en cuenta que las aplicaciones son diseñadas y operadas por una compañía que cobra una cuota a los prestadores del servicio y a los clientes. Además, los conceptos no dan cuenta de que las aplicaciones también impactan la forma en la que se produce el servicio y la forma de gestión del personal, entre otras cosas. Además, la producción de servicios articulada por aplicaciones también tiene consecuencias para la flexibilidad, ascensos, intensidad del trabajo, desempleo, calificaciones, salarios y las relaciones laborales.

Las empresas de redes de transporte (ERT) constituyen un ejemplo del tipo de empresas que desarrollan y operan aplicaciones digitales ligadas a la producción. El caso que nos interesa es el de Uber que es, hasta el día de hoy, la principal empresa del sector. Al respecto, la estructura y articulación de subsidiarias dan cuenta de un diseño que oscurece la relevancia del trabajo de los conductores en los ingresos de la compañía: lo que comienza con el cobro por un viaje realizado en cualquier ciudad avanza hasta convertirse en una transferencia entre subsidiarias de Uber por el uso de propiedad intelectual.

Al ser una compañía que no cotiza en la bolsa, Uber financia sus operaciones a través de rondas de financiamiento. Esta condición le permite operar con cierta opacidad pues no está obligada a informar públicamente de sus operaciones ni de su funcionamiento interno. En ese sentido, el fundador y primer CEO de la compañía, Travis Kalanick pudo empujar una estrategia agresiva de operación y expansión en el periodo que va desde la fundación de la compañía en 2009 hasta la segunda mitad de 2017, cuando renunció a su cargo.

También intentamos delinear el modelo de negocio de la compañía emanado de la corporación global. El modelo que proponemos se compone de cuatro elementos: 1) presentarse como una empresa de tecnología, 2) clasificar a los conductores como contratistas independientes, 3) la estrategia de expansión operación – negociación – regulación y, 4) la centralidad de la aplicación para la producción del viaje y la mediación de las relaciones con los conductores y los clientes. Finalmente, presentamos un repaso de los procesos de organización de los conductores de Uber en los Estados Unidos; uno de los casos, el de los conductores de Nueva York, apunta a la posibilidad de lograr una interlocución con la empresa, sin embargo, también es cierto que no ha logrado el reconocimiento de los conductores como trabajadores ni se ha extendido a otros estados o países.

Este arreglo de condiciones en el nivel de la corporación global constituye un primer nivel estructural que presiona la conformación de la estructura local, pero esto no quiere decir que se trate de una copia a detalle. Para el caso mexicano, nos ocuparemos de definir las estructuras pertinentes en la unidad socioeconómica y de señalar sus especificidades.

## 4.2 La unidad socioeconómica: Uber en México

Dedicaremos este apartado a la exposición de la estructura de Uber en México como unidad socioeconómica. En primer lugar, vamos a abordar el inicio de operaciones en el país y las características de la subsidiaria mexicana de Uber; en segundo lugar, revisaremos cómo se concreta el modelo de negocio de Uber en México; en tercer lugar, abordaremos las movilizaciones y protestas de conductores de Uber en 2016 y; finalmente introduciremos tres condiciones estructurales de la Ciudad de México que consideramos relevantes para pensar la operación de Uber y el trabajo de los conductores en esta zona del país.

### a) *Uber Technology & Software México*

Uber inició operaciones en nuestro país precisamente en la Ciudad de México, en agosto de 2013, con 20 conductores en la modalidad de Uber Black (Chávez & Sánchez Morales, 2017, p. 80). Un año después, Uber lanza la modalidad Uber X en la Ciudad de México (Chávez & Sánchez Morales, 2017, p. 80). Según Juan Carlos Minero, jefe de Inversiones de Black Wall Street México, Uber ocupó un segmento que nadie más ocupaba: viajes seguros, a precio bajo y con buen servicio. (Chávez & Sánchez Morales, 2017, p. 82). A principios de 2016, la empresa ya contaba con aproximadamente 15 mil conductores tan solo en la Ciudad de México (Expansión, 2016) y México era ya el mercado más grande de Uber con más de 50 mil choferes disponibles en el país para atender las solicitudes de los usuarios (Newcomer, 2016).

Hoy día, Federico Ranero es quién encabeza la dirección de Uber en México junto con Roberto Fernández (Jefe de Operaciones), Linda Bañuelos (Gerente de Recursos Humanos) y Lauren Burdick (Gerente Regional de centros de activación). Los dos anteriores CEO de Uber México ocupan ahora puestos en la estructura de Uber en América Latina: Rodrigo Arévalo es el actual vicepresidente de Uber en la región mientras que Francisco Sordo, ex CEO de Uber después de Rodrigo Arévalo, ahora es CEO de Uber EATS en la misma área geográfica (Chávez & Sánchez Morales, 2017, pp. 80, 86, 88, 89).

Además de los miembros de la gerencia, en el caso mexicano vale la pena detenerse un poco en el personal que trabaja en los centros de soporte y el corporativo de la compañía. En México, Uber opera a través de la razón social Uber México Technology & Software S.A. de C.V. Con esta razón social se encuentra registrado un contrato colectivo de trabajo firmado entre la citada compañía y el Sindicato Nacional “Superación y Progreso” de Trabajadores de la República Mexicana, aparentemente sin filiación a una central sindical corporativa (Flores, 2016; Sindicato Nacional Superación y Progreso de Trabajadores de la República Mexicana, 2017). En dicho contrato se estipulan las condiciones de trabajo para los trabajadores de 30 centros que corresponden a los centros de activación y soporte de Uber en todo el país.

*Ilustración 9 Tabulador de salarios aplicable a los trabajadores de Uber México Technology & Software*

TABULADOR DE SALARIOS QUE SE ANEXA AL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA **UBER MEXICO TECHNOLOGY & SOFTWARE, S.A. DE C.V.**, REPRESENTADA POR EL C. **GENARO FERNÁNDEZ ORTIZ** EN SU CARÁCTER DE APODERADO LEGAL Y POR LA OTRA EL **SINDICATO NACIONAL “SUPERACIÓN Y PROGRESO” DE TRABAJADORES DE LA REPÚBLICA MEXICANA**, REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR LA C. **AUREA MARÍA FERNÁNDEZ RIVERA** EN SU CARÁCTER DE SECRETARIO GENERAL, QUEDANDO COMO SIGUE:

**TABULADOR DE SALARIOS**

PUESTO	SALARIO DIARIO
General Manager I	\$215.00 M.N.
Sr. Marketing Manager	\$136.00 M.N.
Marketing Manager	\$125.50 M.N.
Operations & Logistics Manager	\$120.00 M.N.
Operations Coordinator	\$73.04 M.N.

El presente tabulador de salarios beneficia a un total de **50** trabajadores que prestan sus servicios para la EMPRESA.

Ambas partes manifiestan que el presente Contrato entrara en vigor a partir del día 01 de enero de 2016, independientemente de la fecha legal de su depósito.

**ATENTAMENTE**

**CIUDAD DE MÉXICO, A 15 DE FEBRERO DE 2016**

(Fuente: Sindicato Nacional Superación y Progreso de Trabajadores de la República Mexicana, 2017, p. 11)

Aunque dicho contrato no tiene repercusión directa en el trabajo de los conductores de Uber en el país, nos parece interesante abordarlo porque es la fuente que nos permite conocer la razón social con la que opera Uber en México. Además, esto es un indicio de la estrategia de relaciones laborales y sindicales diferenciada para los trabajadores de los centros de soporte y activación (reconocidos como trabajadores de la compañía, con contratación colectiva y representación sindical) y otra para los conductores (reconocidos como contratistas independientes, sin acceso a beneficios ni representación).

## *b) El modelo de negocio*

En el capítulo anterior señalamos que el modelo de negocio de Uber emanado de la corporación global se compone de cuatro elementos: 1) presentarse como una empresa de tecnología, 2) clasificar a los conductores como contratistas independientes, 3) la estrategia de expansión operación – negociación – regulación y, 4) la centralidad de la aplicación para la producción del viaje y la mediación de las relaciones con los conductores y los clientes. Estos elementos constituyen nuestra guía heurística para acercarnos al nivel estructural de la unidad socioeconómica.

### **- Clasificación como empresa de tecnología**

En consonancia con su operación global, la compañía se presenta como una empresa de tecnología (Hernández Romero & Galindo Sosa, 2016). En los propios términos y condiciones de la compañía se destaca lo siguiente:

“[...] USTED RECONOCE QUE UBER NO PRESTA SERVICIOS DE TRANSPORTE O DE LOGÍSTICA O FUNCIONA COMO UNA EMPRESA DE TRANSPORTES Y QUE DICHOS SERVICIOS DE TRANSPORTE O LOGÍSTICA SE PRESTAN POR TERCEROS CONTRATISTAS INDEPENDIENTES, QUE NO ESTÁN EMPLEADOS POR UBER NI POR NINGUNA DE SUS AFILIADOS.” (Uber, 2018e).

Esta clasificación como empresa de tecnología que media la relación entre oferta y demanda de servicios de transporte fue retomada por la Comisión Federal de Competencia Económica que se pronunció en contra de una regulación que limitara el número de unidades y minara la libre competencia (COFECE, 2016). Por su parte, el Gobierno de la Ciudad de México emitió dos regulaciones (primero en 2015 y luego en 2017) que reconocen a Uber y compañías similares como operadoras de las aplicaciones para que particulares contraten servicios de transporte privado con chofer (Gobierno de la Ciudad de México, 2017; Gobierno del Distrito Federal, 2015). En nuestra opinión, esto no es un reconocimiento abierto de Uber como empresa de transporte, pero si implica que la regulación aplicada sea en materia de movilidad y no de otro tipo, ni siquiera la regulación laboral.

## - Los conductores como contratistas independientes

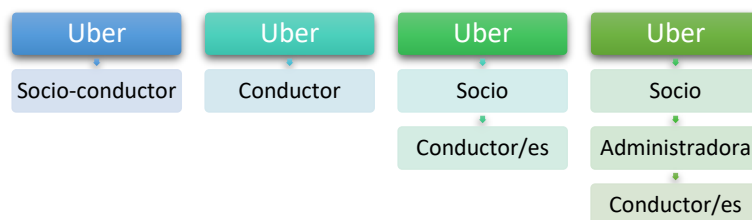
Según cifras de la revista *Expansión*, a mediados de 2017 había en México 230 mil conductores registrados en Uber, de los cuales 55 mil están en la Ciudad de México. Del total de conductores en México, 12 mil son mujeres y, de ellas, 8 mil son madres. Aunque se trata de cantidades pequeñas, también se destaca que hay 50 conductores repatriados y 22 refugiados aunque no se especifica la ciudad en la que conducen (Arteaga, 2017b; Chávez & Sánchez Morales, 2017, pp. 80, 82).

Estas cifras proporcionadas por la compañía no distinguen la multiplicidad de figuras que existen en México más allá de la del conductor de Uber. Para explicarnos mejor, el modelo original de Uber es el de un conductor que conduce su propio vehículo (*Driver partner*) pero en México es posible que la conducción (el trabajo) se disocie de la propiedad del vehículo: a la persona que conduce un auto y no es propietario se le conoce como “Conductor” mientras que al propietario que no conduce, sino que vive de la renta que genera uno o varios autos de su propiedad se le conoce como “Socio”. El modelo original de conductor y propietario a la vez es conocido como “Socio-Conductor” y también existe en México.

No hay límite para que un socio registre tantos vehículos como quiera (desde unos cuantos hasta una flotilla) y los asigne a tantos conductores como desee; pero un conductor sin auto solo puede conducir para un socio a la vez. En México existen empresas que se encargan de administrar los vehículos inscritos en la plataforma de Uber como Uber-Admin, Administración Inteligente, Foko o Drive Services (Administración Inteligente, 2018; “Drive.Services – Administración tu Uber y choferes”, 2017; Foko, 2018; Uber-Admin, 2018). En el conocido foro Reddit, el usuario *novablinkicelance* describió cómo utilizó a Manpower para reclutar a los conductores y encargarse de todo lo administrativo mientras él recibía las ganancias (*novablinkicelance*, 2017). En otro ejemplo, la compañía Uber-Admin señala que su servicio “[...] busca cubrir todos los aspectos necesarios para el correcto funcionamiento de las unidades administradas, partiendo desde el alta del vehículo en la plataforma; la contratación y capacitación de un chofer certificado; proveer los insumos necesarios para operar; y la realización de un monitoreo activo y diferentes controles para el

uso de la unidad de la manera más eficiente posible, buscando maximizar las ganancias obtenidas.” (Uber-Admin, 2018).

*Ilustración 10 Relaciones en el modelo de negocio de Uber México*



Fuente: Elaboración propia

La relación Uber – conductor, en el modelo original, es planteada por la compañía como una relación comercial entre Uber y un contratista independiente. Sin embargo, la inclusión de nuevos actores abre la puerta a múltiples relaciones como la que se da entre socio y conductor, y la relación socio – administradora de conductores – conductores. En el caso de la relación entre socio y conductor, existe una práctica ampliamente difundida que consiste en la firma de una serie de contratos, cartas responsivas y pagarés donde se definen los términos de la relación entre socio y conductor. Dichos términos liberan de cualquier responsabilidad laboral al socio e imputan al conductor la responsabilidad por el uso del auto. Existen incluso empresas que ofertan los formatos en paquete para quien lo desee (Uber Contratos, 2018). El socio pide una renta semanal a los conductores que, a principios de 2018, oscilaba entre los \$2000 y \$2500 pesos. En suma, se trata de una relación o sociedad que se coloca en el plano mercantil.

Por otro lado, las administradoras de vehículos no son reconocidas por Uber porque, en palabras de la directora de comunicación de la compañía, no encajan con su modelo de generar “autoempleos” (Ordaz, 2016). Sin embargo, las administradoras de vehículos y flotillas existen y reclutan a los conductores a través de ofertas de empleo en portales web o perfiles de Facebook, a veces con la promesa de acceder a un salario fijo y prestaciones laborales. En esta situación, los socios subcontratan al conductor o conductores a través de la administradora de vehículos y flotillas mientras que los conductores establecen relaciones laborales con las administradoras de flotillas que incluso pueden ser relaciones de asalaramiento.



En la empresa *Arsu Team Manager*, te vamos a dar todo para que tu no inviertas ni un solo peso, deja de invertir mejor GANA con nuestro esquema GANAR - GANAR.

- ✓ Y pronto estaremos dando un esquema para que seas dueño del propio auto que conduces.
- ✓ El carro lo guardas en tu domicilio.
- ✓ Manejamos el 30% de comisión, llegando a recibir hasta \$2,700.00 semanales, libres.
- ✓ Seguro Social y recibos de nómina.

Me gustaría que vinieras a una entrevista para poderte dar más detalles de los esquemas que manejamos, además te invito a que conozcas la empresa para que te des cuenta con la seriedad que trabajamos.

ÚNETE A ARSU TEAM MANAGER, EL MEJOR EQUIPO DE CONDUCTORES EN UBER, (ven a tu entrevista para que compruebes todo lo que te ofrecemos como empresa).

Informes por WhatsApp 5513640341 o comunícate a la empresa 5088-6253.

Fuente: (Ramírez, 2018)

Los términos y condiciones de Uber solo definen la existencia de un contratista independiente que presta los servicios de transporte de pasajeros, mercancías o alimentos y de un usuario que los solicita (Uber, 2018e). Nada se dice de las figuras de socio, conductor ni de las empresas administradoras de conductores. Sin embargo, la propia compañía tiene opciones para quienes desean proveer el servicio de transporte de pasajeros: la primera es la de registrarse como socio y la segunda la de registrarse como conductor (Uber, 2018b). Para los socios que no quieren conducir su auto sino obtener una renta a través del trabajo de uno o varios conductores existe la opción de administrar el uso de uno o varios autos a través de la aplicación *UberFleet* (Uber, 2018g).

#### - Estrategia de expansión

En el tema del modelo de regulación, la estrategia de operar – negociar – regular se reprodujo en México. Tras dos años de operación de Uber en el país y en la Ciudad de México, el 25 de mayo de 2015 los taxistas de la ciudad se movilizaron para solicitar al gobierno que prohibiera la operación de Uber (Chávez, 2015; Expansión, 2016). La oposición



de los taxistas se elevó a tal punto de aglutinar esfuerzos internacionales frente a Uber, como los articulados entre taxistas mexicanos y españoles (Hernández Romero & Galindo Sosa, 2016).

En ese contexto de oposición a la operación de Uber, instituciones como la Comisión Federal de Competencia definieron a la compañía como una Empresa de Redes de Transporte o ERT con lo que, por un lado, retomaron la postura de la empresa de que su plataforma solo conecta a conductores con pasajeros y, por otro, la situaban en un mercado distinto al de los usuarios del servicio tradicional de taxis (COFECE, 2016).

Diversos actores interesados participaron en el Debate Digital CDMX para plantear argumentos a favor y en contra de la operación de Uber y las Empresas de Redes de Transporte (Hernández Romero & Galindo Sosa, 2016). Un mes después, en julio de 2015, las mesas de negociación entre el Gobierno de la Ciudad y representantes de Uber y Cabify resultaron en la primer regulación de Uber en el país (Gobierno del Distrito Federal, 2015) (Corona, 2015): el “Acuerdo por el que se crea el Registro de Personas Morales que Operen, Utilicen y/o Administren Aplicaciones y Plataformas Informáticas para para el Control, Programación y/o Geolocalización en Dispositivos Fijos o Móviles, a través de los cuales los Particulares pueden Contratar el Servicio Privado de Transporte con Chofer en el Distrito Federal” (Gobierno del Distrito Federal, 2015).

El acuerdo señala que “se considera que el servicio de transporte de pasajeros que se presta mediante la contratación de una aplicación y/o plataforma informática está contemplada en la Ley de Movilidad como servicio de transporte privado”, además:

“Que este servicio se concibe como un transporte privado; donde una empresa determinada brinda un servicio exclusivo a un sector de la población que busca ser transportado en un vehículo con chofer con características especiales como son: utilización de una aplicación electrónica, los miembros suscriben un contrato de adhesión electrónico, con posibilidad de seleccionar el tipo de vehículo, acceso a facturación, pago con tarjeta de crédito y que no se brinda al público en general”. (Gobierno del Distrito Federal, 2015)

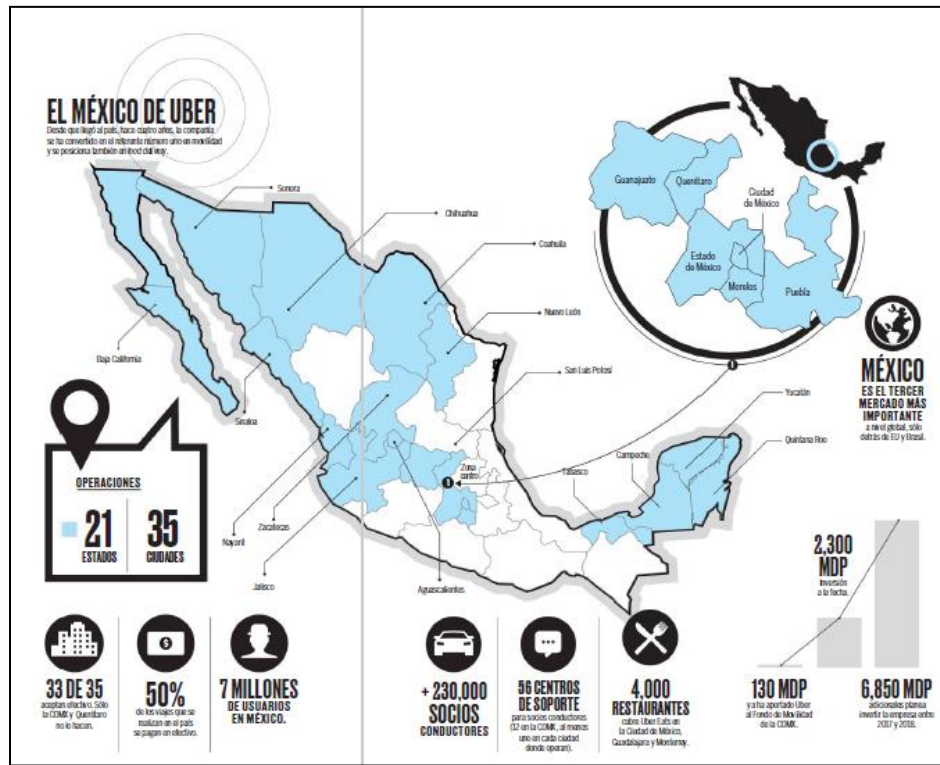
Es importante señalar que el acuerdo fue producto, por un lado, de negociaciones entre el Gobierno del Distrito Federal y representantes de Uber y Cabify (otra empresa que ofrece transporte de pasajeros vía app) y, por otro, de las presiones de las organizaciones de taxistas de la ciudad. Hasta antes del acuerdo, Uber operó sin regulación alguna y solo bajo las reglas del servicio definidas por la compañía. La definición del Gobierno de la Ciudad de

México señala que el servicio prestado por Uber es distinto al que brindan los taxis porque el primero es de carácter privado y el segundo es de carácter público. La distinción no es menor puesto que la propia autoridad señala las características particulares para la prestación del servicio, pero enfatiza que “no se brinda al público en general”. En suma, una particularidad del servicio de Uber es su carácter privado, al menos en la concepción de la empresa (Uber) y del Gobierno de la Ciudad.

La regulación emitida en la ciudad también establece la necesidad de contar con un permiso para quienes operen las aplicaciones o plataformas informáticas y para quienes presten el servicio privado de transporte con chofer (sean los titulares del permiso – permisionarios –, o los conductores del vehículo – operadores –); características específicas para los vehículos (equipamiento, precio mínimo de facturación); estar al corriente con los pagos de tenencia vehicular; entre otras disposiciones. Estos requisitos bien pueden considerarse como requisitos de ingreso para el caso de los conductores. En cuanto a la cantidad de coches inscritos para prestar el servicio de Uber, al parecer el acuerdo incorporó las sugerencias de la Comisión Federal de Competencia económica pues no limitó el número de autos inscritos en la plataforma sino que este sería limitado por la oferta y la demanda (COFECE, 2016; Gobierno del Distrito Federal, 2015).

La regulación de Uber en la Ciudad de México fue la primera en su tipo en América Latina (Corona, 2015). En México, las ciudades que también han regulado la operación de Uber son Puebla, Jalisco, y Guanajuato (COFECE, 2016). A finales de 2017, fue expedido el nuevo Reglamento de la Ley de Movilidad de la Ciudad de México. Uno de los puntos más controvertidos fue la prohibición de la modalidad *UberPool* (art. 59) (Arteaga, 2017a). En esencia, se trata de las mismas disposiciones que se aprobaron en 2015 pero incorporadas en la legislación sobre la movilidad de la Ciudad de México y ya no solo como un acuerdo emitido por decreto. Las disposiciones aplicables a Uber se encuentran en el Título tercero, capítulo primero (sobre las modalidades de servicio de transporte de pasajeros), sección octava (Gobierno de la Ciudad de México, 2017, pp. 16–17).

Ilustración 12 Infografía "El México de Uber"



(Fuente Chávez & Sánchez Morales, 2017, pp. 85–86)

Al menos hasta agosto de 2017, México era el tercer país del mundo en cuanto a volumen de viajes de Uber, detrás de Estados Unidos y Brasil. En cuanto al número de conductores, la Ciudad de México cuenta con 55 mil conductores de los 230 mil que existen a nivel nacional y es la tercera ciudad más importante después de Sao Paulo y Rio de Janeiro, en Brasil (Chávez & Sánchez Morales, 2017, p. 82). A nivel del país, Uber opera en 35 ciudades de 21 estados de la república que, según una nota que recupera declaraciones de miembros de la gerencia de Uber, cumplen con el requisito de tener más de un millón de habitantes (Garrido, 2016). El número de usuarios asciende a siete millones al menos hasta mediados del año 2017.

Federico Ranero, Director General de Uber para México y el Caribe ofreció recientemente una conferencia de prensa junto con David Richter (Director Global de Uber para el desarrollo empresarial y corporativo), José Rogelio Garza (Secretario de Industria y Comercio de la Secretaría de Economía) y Gustavo de Hoyos (presidente nacional de COPARMEX). En dicha conferencia, Ranero dijo que Uber se compromete a realizar una

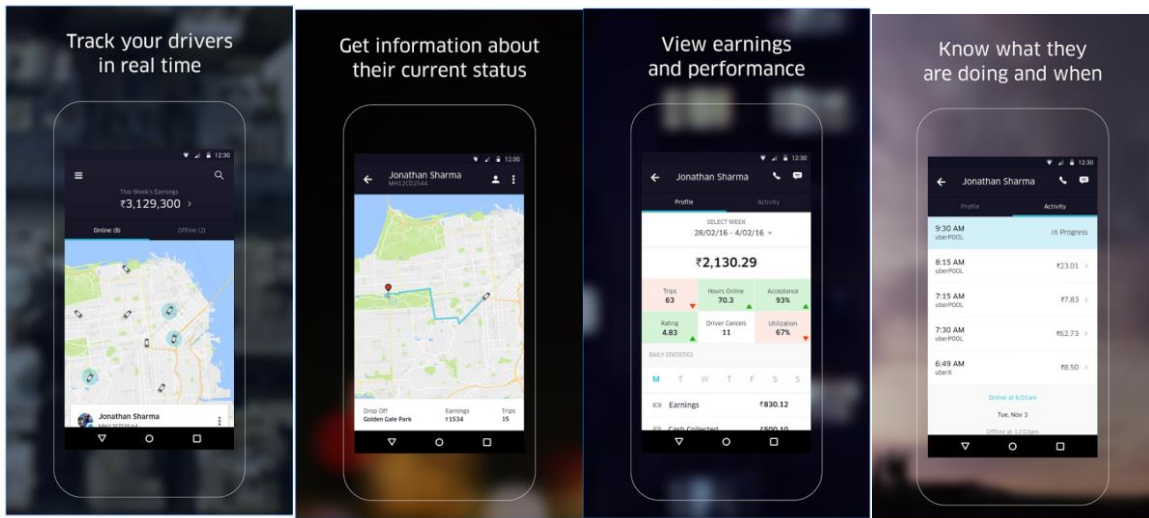
inversión de 6,850 millones de pesos para alcanzar los 500 mil conductores (u oportunidades de empleo como les llama la compañía), 10 nuevas ciudades, y 10 nuevos centros de soporte en México para el cierre del año 2018 (Chávez & Sánchez Morales, 2017, pp. 80, 86; Pallares, 2017).

Uber reportó en el 2017 que sus servicios eran utilizados por 7 millones de mexicanos (Chávez & Sánchez Morales, 2017). Para el año 2018, la compañía apunta a la ampliación de su base de clientes por la vía del cobro en efectivo en ciudades donde hasta ahora no puede hacerlo como la CDMX. Sin embargo, esto no necesariamente empata con lo que quieren los conductores o los propios clientes. En este sentido, algunos conductores señalan que la aceptación de pagos en efectivo puede implicar que los vehículos transiten por zonas que deterioren los automóviles o los expongan a la inseguridad (Chávez & Sánchez Morales, 2017, p. 89).

#### - **La centralidad de la aplicación**

La aplicación posibilita la articulación de la oferta y la demanda del transporte de pasajeros, así como la producción de los viajes. Además, en México también es la vía de comunicación principal entre Uber, los socios, los conductores y los clientes. Quizá la única variante con respecto al modelo original es el uso de la aplicación *Uber Fleet* que, aunque no es exclusiva de México, complejiza las relaciones entre la compañía, los socios y los conductores pues ya no es sólo Uber quien se encarga de que los conductores estén disponibles cuando la demanda lo amerita, sino que los socios propietarios de los autos también supervisan el desempeño de los conductores que trabajan para ellos. La supervisión de los conductores puede pensarse en dos sentidos: por un lado, está la búsqueda de eficiencia en el uso del vehículo para que la producción de viajes sea continua y, por otro, está la desconfianza en que los conductores por si mismos logren esa eficiencia esperada y también en que hagan uso del vehículo para fines distintos a la generación de ingresos para los socios propietarios del vehículo.

Ilustración 13 Funciones de la aplicación Uber Fleet



(Imágenes tomadas de: Uber Technologies Inc, 2018c)

La aplicación *Uber Fleet* tiene cuatro funciones básicas de monitoreo: 1) la ubicación de los conductores, 2) el estatus actual del conductor que se encuentra en ruta, 3) los ingresos y desempeño por día, y 4) el registro histórico de su desempeño. Con respecto a los esquemas de pago por el uso de del auto de un socio, los conductores están sujetos a una renta semanal de alrededor de \$2500 pesos (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017). En algún momento también operó el esquema de pago según un porcentaje de la facturación semanal, sin embargo, el esquema de renta semanal es el que se ha vuelto mayoritario.

c) *Movilizaciones, protestas y organización de los conductores*

Algunos socios (que son propietarios de los autos) y conductores (que no lo son, sino que trabajan para un socio) se organizaron y actuaron colectivamente en dos momentos: el primero para exigir la disminución de la comisión cobrada por Uber del 25% del monto del viaje y el segundo para demandar el cumplimiento de un pliego petitorio. No hay que perder de vista que ni socios ni conductores son reconocidos como trabajadores por la empresa (Uber) ni por el gobierno de la Ciudad de México en la regulación mencionada.

En el primer caso, a principios de 2016, Uber decidió disminuir las tarifas alrededor del 10 % (de 40 a 35 pesos) y aumentar la comisión cobrada a los conductores que pasó del 20 al 25% del costo de cada viaje. Lo anterior desencadenó la protesta de algunos socios y conductores que solicitaban el restablecimiento de la tarifa mínima y del porcentaje de comisiones anterior. Las manifestaciones incluyeron protestas públicas y difusión de información en redes sociales así como la convocatoria a “un día sin Uber” (El financiero, 2016; Expansión, 2016; Navarro, 2016; Ruiz & Villalobos, 2016).

El segundo momento de organización y movilización fue en el mes de julio de 2016 cuando algunos conductores de Uber se manifestaron a las afueras de las instalaciones de la empresa en demanda del cumplimiento de un pliego de peticiones. Las peticiones incluidas en el pliego eran las siguientes: 1) limitar el ingreso de más autos a la plataforma de Uber; 2) retomar las tarifas a valores vigentes a diciembre de 2015; 3) reducción de la comisión que cobra Uber a los valores vigentes en octubre de 2015; 4) desaparición de *UberPool* (modalidad donde se comparte el viaje y la tarifa con otros usuarios); 5) regreso del esquema de certificación presencial para los choferes (actualmente la certificación requiere solo de una prueba en línea) (Unión de socios y choferes de Uber México, 2016).<sup>18</sup> En esta ocasión, los conductores organizados se presentaron como la Unión de Socios y Choferes de Uber México (USCUM) y lograron la interlocución con Juan José Fernández Gallardo, en ese entonces director de operaciones de Uber en la Ciudad de México. Sin embargo, cada una de las peticiones de los conductores organizados fue rechazada por la empresa cuyo único compromiso fue la ausencia de sanciones para quienes decidieran no aceptar viajes en la modalidad de *UberPool* (Chávez, 2016; La Jornada, 2016).

Aunque la efervescencia del tema fue importante en los medios de comunicación, hacía finales de 2016 y el 2017, la protesta no escaló pues las autoridades de la ciudad impidieron una marcha de vehículos desde las autopistas que ingresan a la ciudad (SDP noticias, 2016) y la Unión de Socios y Choferes de Uber en la Ciudad de México no se consolidó con alguna figura específica de organización<sup>19</sup> sino que permaneció como un grupo

---

<sup>18</sup> Poco después, el pliego de peticiones se extendería a 10 puntos (Unión de socios y choferes de Uber México, 2016)

<sup>19</sup> A la par de la organización de los conductores, Uber firmó un contrato colectivo de trabajo con el Sindicato Nacional “Superación y Progreso” que cubre a los trabajadores al servicio de la compañía en sus oficinas corporativas. Este contrato no cubre a los conductores (Flores, 2016)

con presencia entre algunos conductores y con actividad en redes sociales. En el camino, dirigentes de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC) se acercaron a los voceros de la Unión de Socios para ofrecerles el respaldo de sus respectivas organizaciones, pero, a fin de cuentas, esta oferta fue rechazada.

El descenso de la intensidad de las movilizaciones de los conductores se dio a la par del incremento de las protestas de taxistas en contra de la operación de Uber en todo el país. El 12 de octubre de 2016, los “Taxistas Organizados de la Ciudad de México” se movilizaron como parte de los acuerdos tomados por la Convención Nacional de Taxistas contra las Empresas de Redes de Transporte, en Cancún, Quintana Roo (Redacción SDP Noticias, 2016). Además, hacía el final del año, Uber elevó sus tarifas de nueva cuenta y añadió una tarifa fija de \$2.00 como “cuota de solicitud”, \$3.60 pesos para “otras contribuciones” y el 1.5% del monto del viaje destinado al fondo creado por la regulación de la Ciudad de México (Redacción, 2016).

#### *d) Movilidad, inseguridad e ingresos en la CDMX*

Hay tres factores que consideramos relevantes a la hora de pensar en el funcionamiento de Uber en la Ciudad de México. El primero de ellos es la movilidad, el segundo es la percepción sobre la inseguridad y el último es el del empleo e ingresos. En todos los casos, nos interesa abordar estos factores para el caso de la CDMX con base en estadísticas oficiales. Pensamos que los dos primeros factores se relacionan con el segmento de la población al que va dirigido el uso de Uber como medio de transporte y que el tercer factor es pertinente a la hora de pensar por qué alguien tomaría la decisión de volverse conductor de Uber de tiempo completo en la Ciudad de México, permanecer en la ocupación y salir a conducir.

## - Movilidad

Al abordar la movilidad en la Ciudad de México nos interesa la forma en la que las personas se desplazan de un lugar a otro de la ciudad. Con ese propósito, tomaremos como guía los resultados de la Encuesta Origen – Destino del 2017 que permite conocer la movilidad de los habitantes de la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM) que incluye las 16 delegaciones de la CDMX, 59 municipios del Estado de México y uno del Estado de Hidalgo (INEGI, Instituto de Ingeniería, Gobierno de la Ciudad de México, & Gobierno del Estado de México, 2018).

La CDMX tiene una población de casi nueve millones de personas y, en conjunto con la de la zona metropolitana, casi alcanza los 21 millones. Tomando en cuenta solo la población de seis años o más, resulta que el porcentaje de la población de la CDMX que realizó al menos un viaje entre semana fue el 6.93% (15.62% para la ZMVM en su conjunto) y el sábado un 4.84% (10.35% para la ZMVM). Esto es igual a 15.62 millones de personas que realizan viajes entre semana y 10.35 millones que lo hacen en fines de semana (INEGI et al., 2018). Ahora, el número de viajes entre semana que realizan las personas que habitan la ZMVM es de 34,558,217 viajes de los cuales, 15,569,247 (45.1%) se realizan en alguna modalidad de transporte público. Por otro lado, en sábado se realizan 21,338,597 viajes de los cuales, 5,164,957 (48.8%) se realizan en alguna modalidad de transporte público. El resto de los viajes, tanto entre semana como en sábado se realizan en transporte privado, caminando en la calle, bicicleta u otros no especificados. Hay más viajes realizados que personas porque una persona puede viajar varias veces en un solo día.

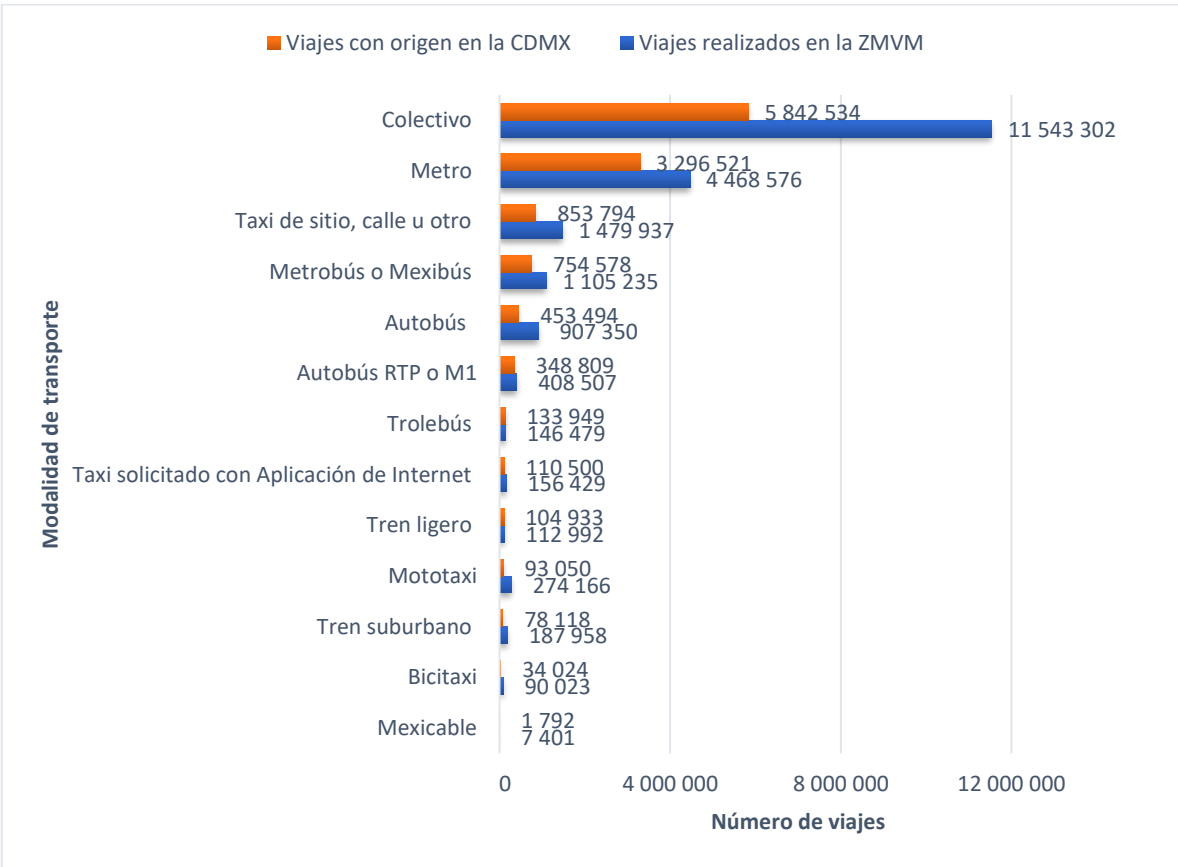
Aquí vale señalar que en la encuesta referida el transporte público es aquel que está disponible para su uso por cualquier persona mientras que el transporte privado es aquel definido por la propiedad del medio de transporte (auto, moto) o la pertenencia a una institución (escuela, trabajo). Otro asunto particular de la encuesta es que sitúa al transporte por medio de aplicaciones en el rubro de transporte público aun cuando la regulación de la CDMX le otorga un estatus de Transporte privado con chofer (Gobierno de la Ciudad de México, 2017; INEGI, 2018).



Las dos tablas que siguen tienen la intención presentar una comparación entre los distintos medios de transporte utilizados para viajar en la ZMVM y los viajes en esos medios que tienen su origen en la CDMX. Por ejemplo, en la ZMVM se realizan 11,543,302 viajes entre semana en la modalidad de colectivo (pesero, combi o miniván) pero solo 5,842,534 tienen como punto de partida la CDMX.

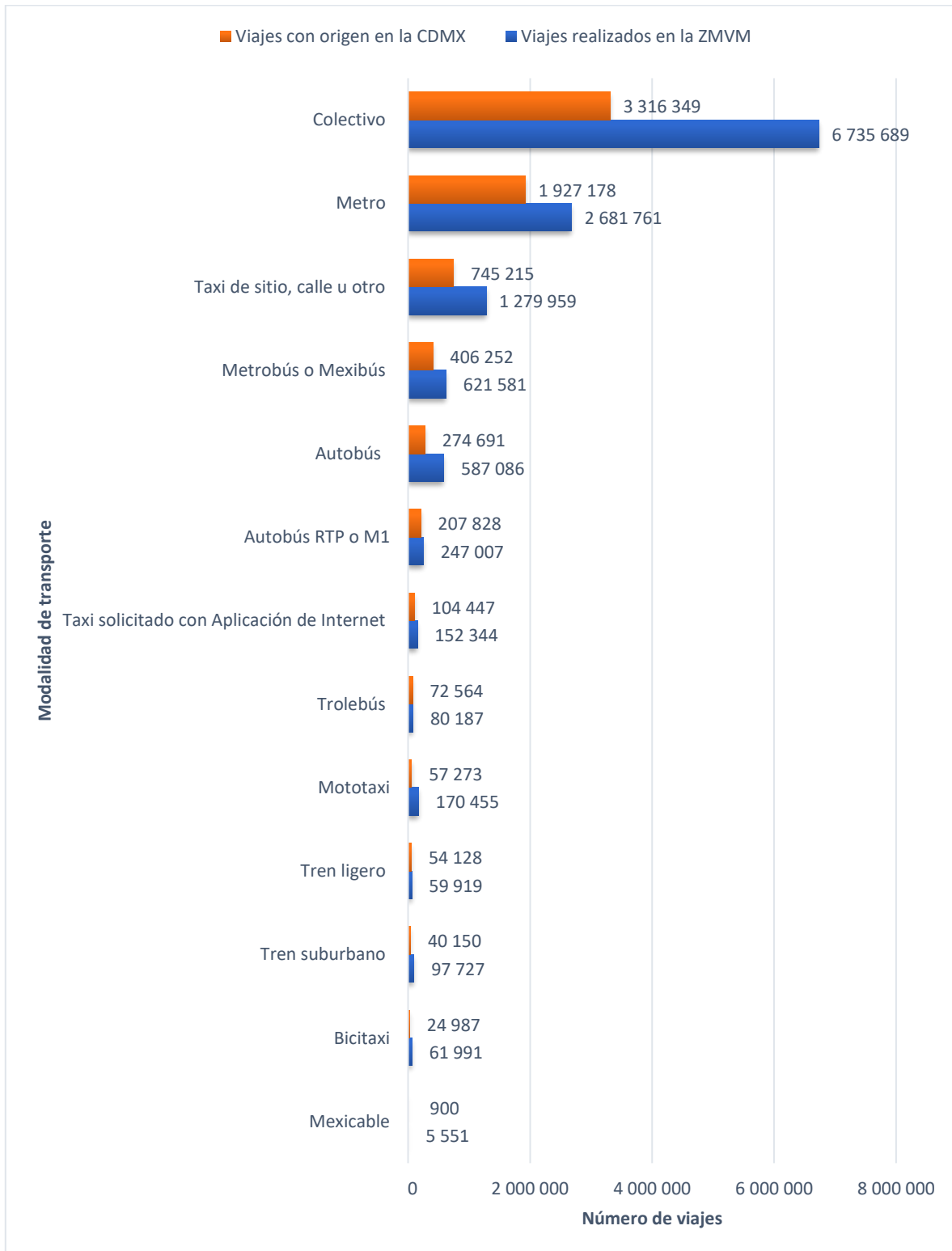
Nos interesan los viajes que tienen origen en la CDMX porque los conductores que son nuestro objeto de estudio trabajan en esta área geográfica y es en ella donde aplica la regulación pública que hemos revisado. Ahora bien, lo que podemos apreciar en primer lugar es que el “taxi” solicitado con aplicación de internet (donde cabe Uber) no es de los medios de transporte más utilizados en los viajes que se realizan en la ZMVM ni tampoco entre aquellos viajes que tienen origen en la Ciudad de México, tanto entre semana como en fin de semana.

*Ilustración 14 Comparativa de viajes realizados en la ZMVM / viajes con origen en la CDMX entre semana, en alguna modalidad de transporte público*



(Elaboración propia con base en los tabulados básicos disponibles en: INEGI, 2018)

Ilustración 15 Comparativa de viajes realizados en la ZMVM / viajes con origen en la CDMX en sábado, en alguna modalidad de transporte público



(Elaboración propia con base en los tabulados básicos disponibles en: INEGI, 2018)

En segundo lugar, queremos destacar que los “taxis” solicitados con aplicación de internet son un medio de transporte que se encuentra por debajo del uso del servicio de taxi tradicional por lo que no necesariamente su irrupción repercutió en una baja en el uso de este medio de transporte. Al respecto de los resultados de la encuesta Origen – Destino 2017, la organización “El Poder del Consumidor” emitió un comunicado de prensa donde incluye una tabla con la evolución de los viajes realizados en la ZMVM por modalidad de transporte, desde la primera aplicación de la encuesta en 1994 (El Poder del Consumidor, 2018).

*Ilustración 16 Seguimiento histórico de los resultados de la encuesta origen - destino*

Tipo y modo de transporte	Viajes 1994	Viajes 2007	Viajes 2017	Incremento/decremento (2007-2017)	Incremento/decremento Porcentaje(2007-2017)
<b>Total<sup>b</sup></b>	<b>20,573,725</b>	<b>21,954,157</b>	<b>34,558,217</b>	<b>12,604,060</b>	<b>36%</b>
<b>Transporte público<sup>c</sup></b>	<b>15,238,465</b>	<b>14,811,970</b>	<b>15,569,247</b>	<b>757,277</b>	<b>5%</b>
Colectivo	8,671,931	5,243,743	11,543,302	6,299,559	55%
<b>Taxi solicitado con Aplicación de Internet</b>			<b>156,429</b>		
Taxi de sitio, calle u otro	602,084	1,330,284	1,479,937	149,653	10%
Metro	496,049	664,855	4,468,576	3,803,721	85%
Autobús RTP o M1	684,291	185,525	408,507	222,982	55%
Autobús		589,694	907,350	317,656	35%
Trolebús	52,420	71,224	146,479	75,255	51%
Metrobús o Mexibús		42,633	1,105,235	1,062,602	96%
Tren ligero		3,787	112,992	109,205	97%
<b>Tren suburbano</b>			<b>187,958</b>		
Mexicable			7,401		
Bicitaxi			90,023		
<b>Mototaxi</b>			<b>274,166</b>		
En dos o más modos	4,358,003	6,680,225			
<b>Transporte privado<sup>d</sup></b>			<b>7,288,819</b>		
Automóvil	4,848,900	6,278,824	6,603,982	325,158	5%
Motocicleta	20,492	91,962	371,970	280,008	75%
Transporte escolar			281,613		
Transporte de personal			36,429		
En dos o más modos	1,025	1,968			
Transporte mixto	42,445	61,988			
<b>Sólo caminar en la calle<sup>e</sup></b>			<b>11,147,585</b>		
Bicicleta <sup>f</sup>	218,652	433,981	720,000	286,019	40%
Otro <sup>g</sup>		273,464	42,051	-231,413	-550%

(Fuente: El Poder del Consumidor, 2018)

En 2011, existían un total de 131,778 concesiones de taxis otorgadas por las autoridades de la CDMX y entre 10 mil y 30 mil taxis irregulares (Pogliaghi, 2012, p. 189). Para el 2017, la SEMOVI anunció un programa de regularización para alrededor de 134 mil concesiones de taxi, lo que representa un incremento de alrededor del 2% en el número de concesiones en seis años (Valdez, 2017a). Frente a estas cifras, tenemos que para 2017 hay

55 mil conductores de Uber en la Ciudad de México, dados de alta en la plataforma (Arteaga, 2017b; Chávez & Sánchez Morales, 2017, pp. 80, 82).

Lastimosamente, no contamos con cifras globales del número de conductores inscritos en las ERT que operan en la CDMX, sin embargo, podemos resaltar que el volumen de viajes que se realizan en taxi tradicional es casi 10 veces mayor que el volumen de viajes que se realiza en “taxis” solicitados con aplicación de internet. Es decir, es posible que tras cinco años de operación de Uber en la CDMX todavía no estén claros los impactos sobre el resto de los medios de transporte utilizados en la ciudad. En el caso de los taxis, no ha significado una disminución en el volumen de viajes y, con respecto a los medios de transporte público y privado, tampoco es que sea una opción muy popular. En ese sentido, quizá la pregunta no es si Uber es el medio de transporte más utilizado sino por qué alguien utiliza Uber en lugar de otros medios de transporte. Lo que ya sabemos sobre quienes utilizan Uber en la CDMX es que tienen un teléfono inteligente con acceso a datos móviles y una tarjeta de crédito o débito.

#### - **Inseguridad**

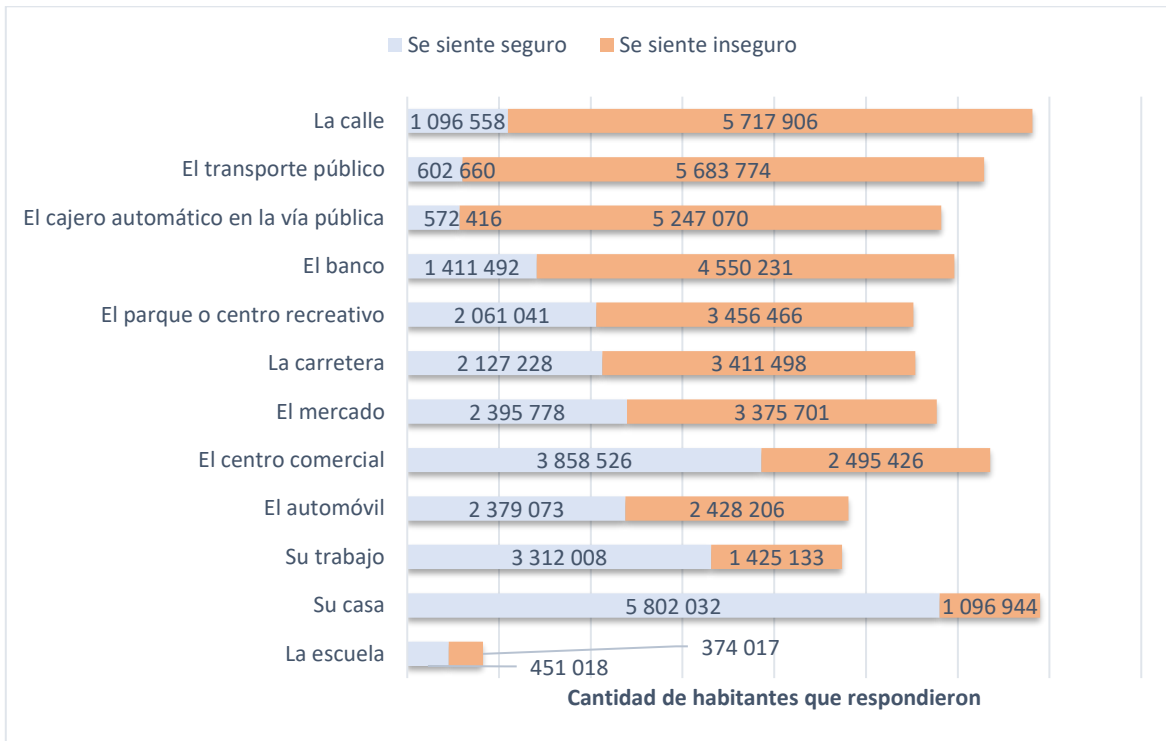
Según la encuesta nacional de victimización y percepción sobre seguridad (ENVIPE) 2017, la CDMX tenía una población de 6,903,830 habitantes con 18 años o más al momento de la aplicación del instrumento. Entre los objetivos de este levantamiento se encuentran el conocer la percepción de esos habitantes sobre la seguridad del lugar donde viven y donde realizan sus actividades, así como identificar los cambios en las actividades y hábitos de las personas por el temor a ser víctimas de un delito. (INEGI, 2017b). El tema que más preocupa a los habitantes de la CDMX es el de la inseguridad, seguido de otros como a corrupción, el aumento de precios y el desempleo. Sin embargo, es notorio que más de un 60% de la población de la CDMX considera la inseguridad como el tema que les genera mayor preocupación.

Ilustración 17 Temas que generan mayor preocupación en la población de la CDMX (18 años o más)



(Elaboración propia con base en tabulados básicos disponibles en: INEGI, 2017b)

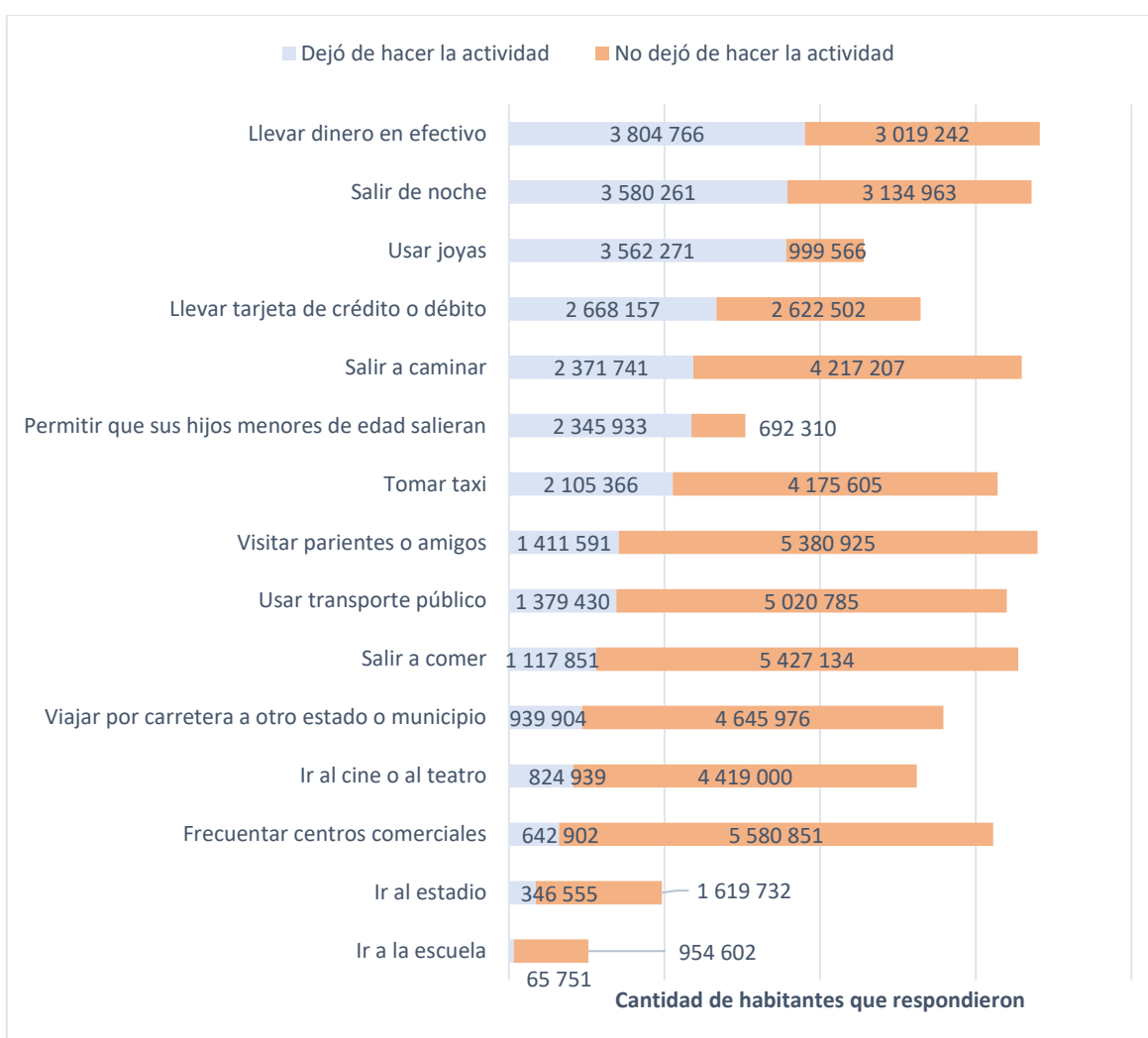
Ilustración 18 Percepción de seguridad / inseguridad en distintos sitios (18 años o más)



(Elaboración propia con base en tabulados básicos disponibles en: INEGI, 2017b)

Ahora, de entre los lugares donde los habitantes de la CDMX se sienten más inseguros, queremos destacar aquellos que se relacionan con la movilidad por la ciudad. En ese sentido, destacan por su condición de sitios inseguros la calle, el transporte público, la carretera y el automóvil. En pocas palabras, desplazarse por la Ciudad de México es un riesgo por lo que no resulta extraño que opciones como Uber, que se posicionaron bajo el estandarte de la seguridad, encontraran un nicho entre la población que cumplía con las condiciones para utilizar el servicio.

*Ilustración 19 Actividades cotidianas que dejaron de hacerse / no dejaron de hacerse por temor a ser víctima de un delito en a CDMX (18 años o más)*



(Elaboración propia con base en tabulados básicos disponibles en: INEGI, 2017b)

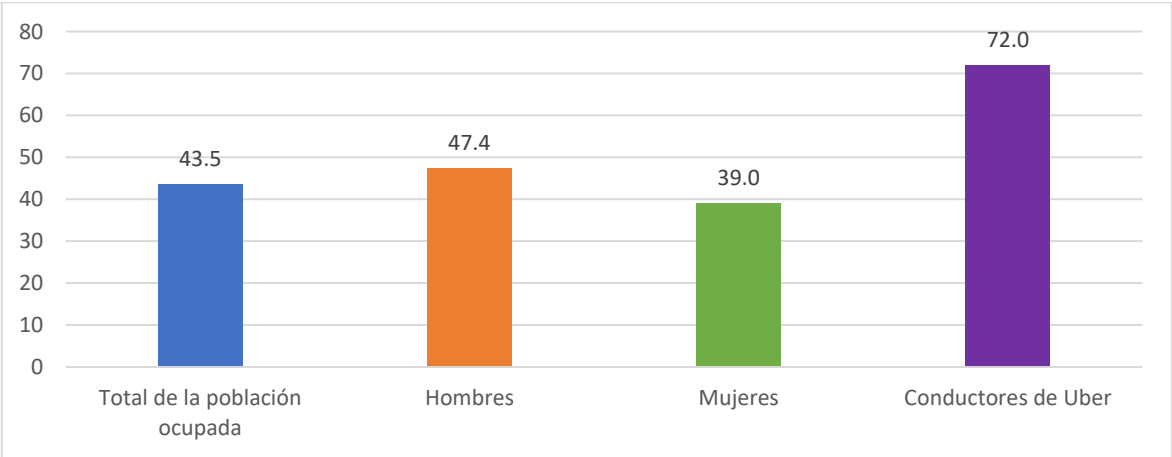
De entre las actividades que los habitantes de la CDMX dejaron de hacer por temor a ser víctimas de un delito se encuentran varias que implican desplazarse por la ciudad; entre

ellas se encuentran salir de noche, tomar taxi, visitar parientes o amigos, usar el transporte público, salir a comer, viajar por carretera a otros estado o municipio, ir al cine o teatro, frecuentar centros comerciales, ir al cine o al estadio. Al menos en el papel, todas esas actividades podrían realizarse de una manera segura a través de la utilización de la plataforma de Uber para solicitar un viaje. En síntesis, Uber encontró en la CDMX una realidad marcada por la preocupación por la inseguridad generalizada, con una población que no se siente segura al desplazarse por la ciudad y que deja de hacer muchas cosas para evitar exponerse a ser víctima de un delito. Tanto la compañía como los clientes pueden coincidir en que vale la pena pagar por desplazarse por la ciudad de manera segura y así poder hacer las actividades cotidianas.

- **Ingresos**

Este último punto nos interesa sobre todo para responder a la siguiente pregunta ¿por qué una persona estaría interesada en registrarse como conductor de Uber? Según las cifras oficiales, el desempleo no es el mayor problema entre la población económicamente activa (PEA = 4,335,159 habitantes) pues el 95% se encuentra ocupada (Población Ocupada, PO = 4,136,468 habitantes) (INEGI, 2017a).

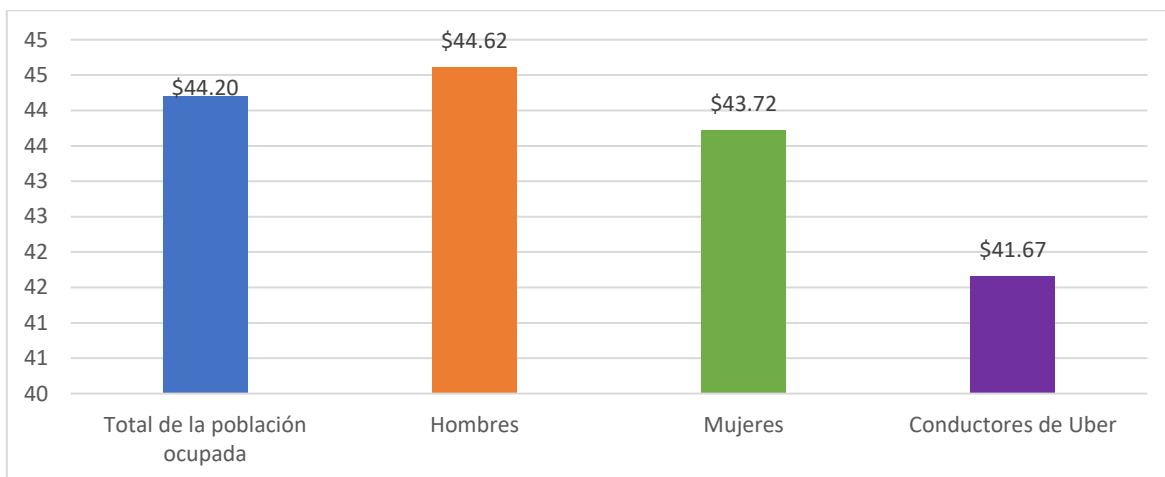
*Ilustración 20 Horas trabajadas por la población ocupada de la CDMX vs Horas trabajadas por conductor de Uber (promedio semanal)*



(Elaboración propia con base en tabulados básicos, IV trimestre de 2017 disponibles en: INEGI, 2017a; y “Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017)

Sin embargo, cuando nos detenemos en algunos detalles sobre la población que se encuentra ocupada podemos retomar algunos elementos para comprender el trabajo de los conductores de Uber en la Ciudad de México. En cuanto al promedio de horas trabajadas a la semana, podemos ver en la tabla superior que los conductores de Uber trabajan casi el doble de las horas que trabaja el promedio de la población ocupada. Según los conductores entrevistados, el promedio de horas diarias de trabajo es de 12 horas y la mayoría se toma un día de descanso a la semana (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

*Ilustración 21 Ingreso por hora trabajada de la población ocupada de la CDMX vs Ingreso por hora de los conductores de Uber (promedio en pesos mexicanos)*

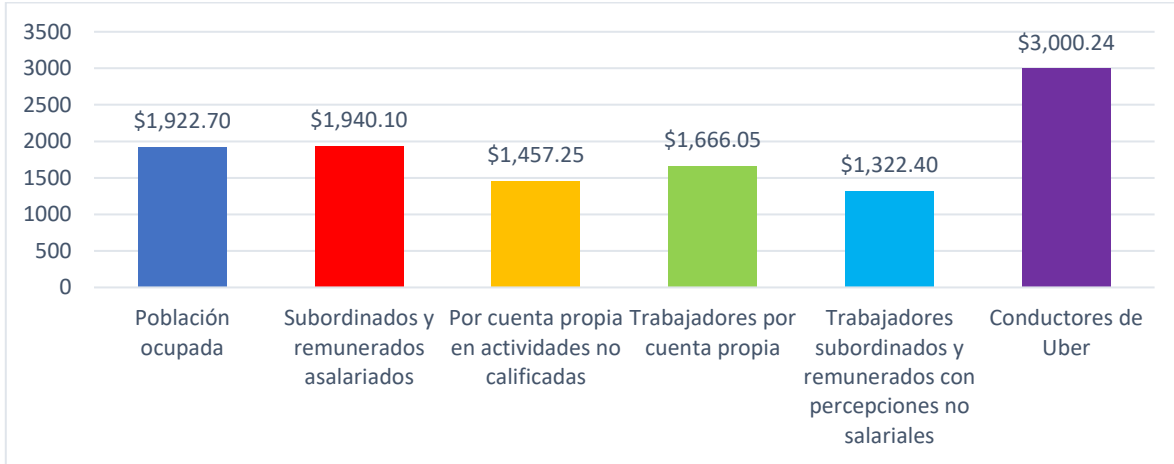


(Elaboración propia con base en tabulados básicos, IV trimestre de 2017 disponibles en: INEGI, 2017a; y “Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017)

Los conductores de Uber no solo trabajan más que el promedio de la población ocupada, sino que también tienen un ingreso menor por hora trabajada. Si un conductor de Uber conduce en promedio 72 horas a la semana para obtener un ingreso de 3 mil pesos (máximo monto mencionado en las entrevistas a conductores), resulta que obtiene apenas \$41.67 pesos por hora trabajada, después de gastos en insumos necesarios para trabajar. Esto refuerza el argumento de que el ingreso de los conductores no depende de las calificaciones requeridas o del desempeño sino de la intensidad del trabajo medido en términos de hacer la mayor cantidad de viajes en una jornada de 12 horas para alcanzar el ingreso esperado.

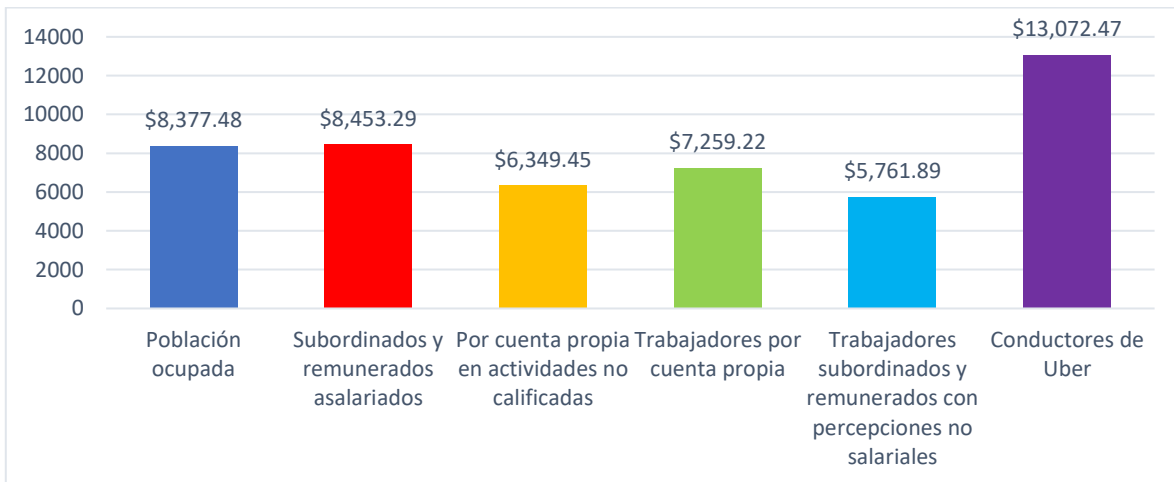


Ilustración 22 Ingreso semanal de la Población Ocupada de la CDMX (total y desglosado por posición en la ocupación sin contar empleadores) vs Ingreso semanal de los conductores de Uber (promedio)



(Elaboración propia con base en tabulados básicos, IV trimestre de 2017 disponibles en: INEGI, 2017a; y “Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017)

Ilustración 23 Ingreso mensual de la Población Ocupada de la CDMX (total y desglosado por posición en la ocupación sin contar empleadores) vs Ingreso semanal de los conductores de Uber (promedio)

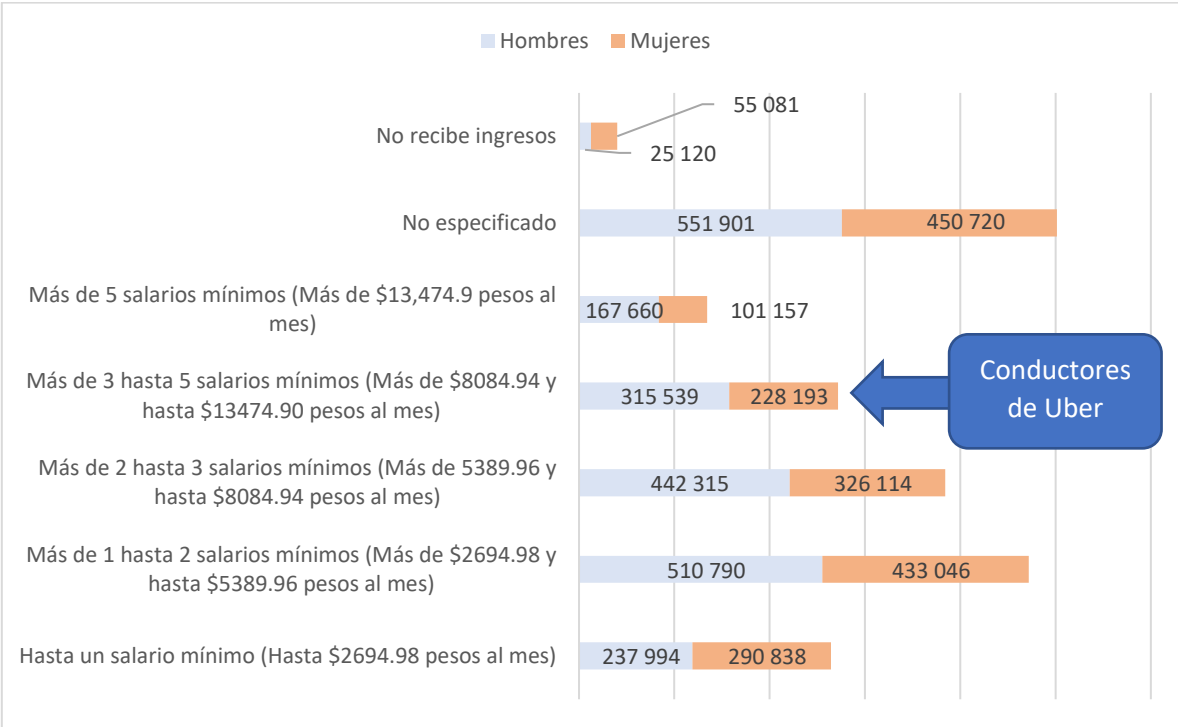


(Elaboración propia con base en tabulados básicos, IV trimestre de 2017 disponibles en: INEGI, 2017a; y “Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017)

Lo que queremos decir aquí es que, en términos absolutos, los conductores de Uber tienen en promedio un ingreso semanal y mensual mayor que el de cualquier habitante de la CDMX que no sea un empleador. Sin embargo, para lograrlo deben trabajar jornadas más largas (casi 30 horas más que el promedio de la población ocupada de la CDMX) debido a que su ingreso por hora es más bajo que el promedio. Si retomamos el argumento de la

compañía acerca de que los conductores deciden cuando, cuanto y donde trabajar, ¿Qué hace que los conductores se sometan a este tipo de jornadas de trabajo?

Ilustración 24 Ingresos de la población ocupada en la CDMX (PEA=4,136,468 habitantes)



(Elaboración propia con base en tabulados básicos, IV trimestre de 2017 disponibles en: INEGI, 2017a; y “Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017)

Consideramos que lo expuesto hasta ahora con relación al ingreso de la población ocupada en la CDMX y de los conductores de Uber da cuenta de que las presiones económicas influyen de manera importante en la decisión de ingresar, permanecer y salir a conducir en Uber; sin embargo, no pensamos que esas presiones económicas sean lo único que explica. Por ejemplo, si lo económico explicara por completo las acciones de los conductores, no podríamos pensar en situaciones donde el conductor cancele un viaje y se arriesgue a ser desactivado de la plataforma. De manera semejante, si bien es cierto que los conductores trabajan 12 horas en promedio para llegar al ingreso que esperan, no todos deciden trabajar al mismo tiempo, ni en las mismas zonas de la ciudad porque la presión económica se traduce en prácticas concretas de trabajo según las valoraciones del propio conductor.

### e) *Recapitulación*

En la segunda parte de este capítulo abordamos las estructuras pertinentes en el nivel de la unidad socioeconómica de Uber en México. Partimos del origen de las operaciones de la compañía en nuestro país, el gobierno corporativo, y las particularidades de la subsidiaria mexicana de Uber, *Uber Technology & Software Mexico*.

En cuanto al modelo de negocio, señalamos que la empresa sigue la estrategia de presentarse como una compañía de tecnología y no de transporte por lo que se favorece de una regulación a modo. Además, esta estrategia encontró eco en instituciones como la Comisión Federal de Competencia Económica y el Gobierno de la Ciudad de México que no cuestionaron el estatus de Uber como empresa de tecnología. Por otro lado, la figura de contratistas independientes se aplica para quienes conducen un auto de su propiedad (socios conductores) pero también para quienes registran autos que son conducidos por otros (socios) y para quienes conducen autos que no son de su propiedad (conductores). En México existen también las empresas que se encargan de administrar los vehículos inscritos en la plataforma lo que introduce un nuevo sujeto en las relaciones articuladas a partir del trabajo de los conductores.

La estrategia de expansión de la compañía siguió la lógica de operar – negociar – regular tal como ocurrió en otras ciudades alrededor del mundo. Las discusiones públicas culminaron con la expedición del Acuerdo por el que se crea el Registro de Personas Morales que Operen, Utilicen y/o Administren Aplicaciones y Plataformas Informáticas para para el Control, Programación y/o Geolocalización en Dispositivos Fijos o Móviles, a través de los cuales los Particulares pueden Contratar el Servicio Privado de Transporte con Chofer en el Distrito Federal, en 2015 y después en el Reglamento de la Ley de Movilidad de la Ciudad de México, en 2017. En ambos casos, se trata de regulaciones que dejan intacto el estatus de Uber como empresa de tecnología y que no ponen un tope al número de conductores registrados en la plataforma.

México es el tercer país con más volumen de viajes en Uber y la Ciudad de México es la tercera más importante (Cahun, 2016; Nuel, 2016). En ese sentido, la inversión anunciada por Uber en México apunta a incrementar la base de siete millones de usuarios y

230 mil conductores en todo el país, a mediados de 2017. Además, la compañía apuesta por la inclusión de otros segmentos de la población excluidos hasta ahora por la limitante del acceso a tarjetas de crédito. No es fortuito que el Gobierno de la Ciudad de México puso en circulación la tarjeta del metro con chip a un bajo costo, sin anualidad y sin saldos mínimos forzosos.

La centralidad de la aplicación se mantiene en los mismos términos que en el modelo de la corporación global. Sin embargo, en México existe también la aplicación de *Uber Fleet* con el propósito de que los socios gestionen múltiples vehículos y conductores. Es decir, ya no es solo Uber quien se encarga de la supervisión de la producción del servicio sino también los socios. Finalmente, los socios y conductores de Uber en México no permanecieron solo como observadores, sino que se movilizaron en dos momentos, aunque por la misma razón: el golpe a sus ingresos con el descenso de tarifas y el alza de comisiones. En ninguno de los dos episodios de movilización hubo un cuestionamiento público del estatus de contratistas independientes ni una acción en las cortes de justicia o en las Juntas de Conciliación y Arbitraje encargadas de la justicia laboral. Sin embargo, lo que sí salió a la luz en el marco de las protestas fue el enojo de los socios y conductores ante las decisiones unilaterales de la empresa.

Abordar la movilidad, la inseguridad y el ingreso de los habitantes de la Ciudad de México nos permitió plantear tres factores estructurales que consideramos relevantes para pensar la operación de Uber y el trabajo de los conductores: si bien el uso de Uber como medio de transporte no es el más utilizado, ni siquiera frente a los taxis tradicionales, es cierto que se posiciona como una alternativa más segura en el papel para los segmentos de la población que cumplen las condiciones necesarias y pueden pagar por un servicio que les permite hacer las actividades que implican moverse por la ciudad. Para el caso de los conductores, ingresar a Uber se presenta como una alternativa frente a empleos que en promedio ofrecen ingresos semanales y mensuales menores; el reverso de la posibilidad de obtener mejores ingresos son las jornadas de trabajo más largas que el promedio de la población ocupada de la CDMX.

El arreglo de estructuras que configuran la unidad socioeconómica de Uber en la Ciudad de México es resultado tanto de las presiones estructurales que vienen de la

corporación global (el modelo de negocio) como de las interacciones de la compañía y sus representantes con las estructuras y sujetos del contexto mexicano. En ese sentido, hemos resaltado las continuidades y reformulaciones en el modelo de negocio de Uber. Esto nos da pie para abordar de lleno el nivel de la configuración sociotécnica que es el más concreto de todos los niveles estructurales. Como señalamos en la propuesta teórico-metodológica de esta investigación, es en este nivel donde pretendemos comprender y explicar la emergencia del conflicto y las resistencias en el trabajo de los conductores de Uber en la Ciudad de México entendidas como la acción de sujetos presionados por estructuras en el nivel productivo pero que no reaccionan como autómatas, sino que son capaces de dar sentido a las estructuras y a sus interacciones con otros sujetos.

## **5. LA EMERGENCIA DE CONFLICTOS Y RESISTENCIAS EN EL TRABAJO DE LOS CONDUCTORES DE UBER EN LA CIUDAD DE MÉXICO**

En el capítulo anterior abordamos los niveles de la configuración del negocio de Uber como corporación global y el de la unidad socioeconómica a nivel de país y de la Ciudad de México. Esos dos niveles de realidad no pueden dejarse de lado a la hora de analizar el trabajo de los conductores de Uber porque a partir de ellos podemos rastrear las presiones estructurales sobre el trabajo de los conductores de Uber en la Ciudad de México. El nivel de la producción es el tercer nivel de realidad que vamos a abordar en esta investigación, es el más concreto de todos y es en el que profundizaremos con mayor detalle en este capítulo. Recordemos que nuestro problema de investigación es definir cuáles son los factores estructurales, subjetivos e interaccionales pertinentes para comprender la conformación de las organizaciones, los conflictos y las resistencias de los conductores de Uber en la Ciudad de México. En ese sentido, este capítulo tiene por objetivo la definición de tales elementos estructurales, subjetivos e interaccionales en el nivel de la producción y la exposición de su articulación con otros niveles de realidad.

Para lograrlo, comenzaremos la definición del trabajo que realizan los conductores de Uber en la Ciudad de México, un trabajo que se inserta en un proceso de trabajo que está detrás de la producción de un servicio. En segundo lugar, Identificaremos el arreglo entre tecnología, forma de organización del trabajo, el perfil de la mano de obra, la forma de la gestión de la fuerza de trabajo, las relaciones laborales, las culturas laborales y corporativas que posibilitan el funcionamiento de Uber en el nivel productivo. Finalmente, pretendemos conjugar tres elementos para comprender y explicar la emergencia de conflictos y resistencias en el trabajo cotidiano de los conductores de Uber en la CDMX: 1) las relaciones sociales que los conductores establecen a partir del trabajo, 2) las formas en las que los sujetos pretenden ejercer el control sobre el proceso de trabajo, 3) las prácticas y formas de dar sentido que surgen entre los conductores de Uber a partir de elementos identitarios y experiencias compartidas, y que expresan conflicto y resistencias ante los sujetos que pretenden controlar su trabajo o las condiciones que suponen una amenaza.

## 5.1 El proceso de trabajo para la producción de viajes

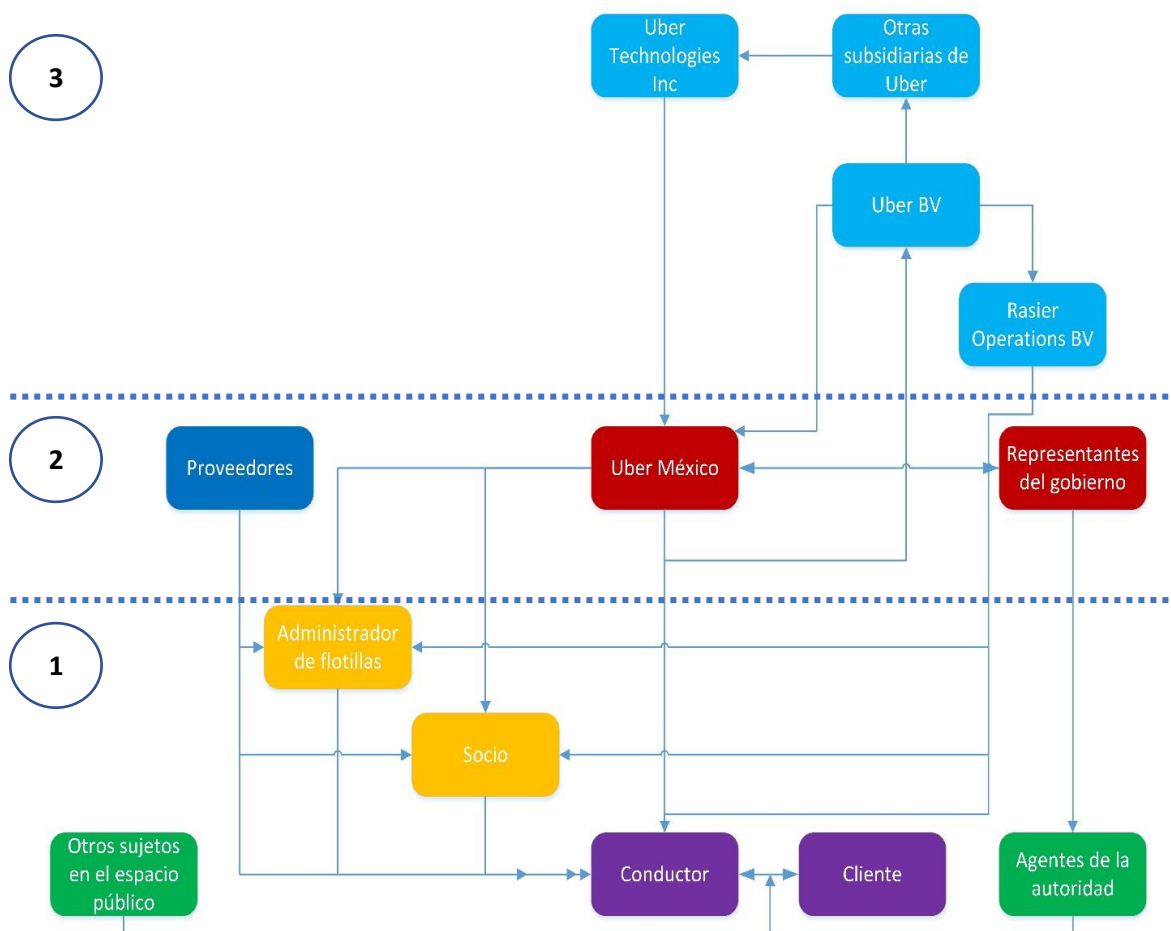
En esta investigación nos interesa abordar solo la producción de viajes como parte del negocio de Uber por ser el ámbito de mayor relevancia para la compañía y también el que involucra la participación de más conductores. Además, nos anima un interés teórico que parte del supuesto de que el trabajo de los conductores de Uber es un trabajo no clásico en dos sentidos: primero porque implica la participación del cliente en el proceso productivo y, segundo, porque las fases de producción, circulación y consumo se encuentran compactadas en un solo acto lo que implica que el producto del trabajo no puede almacenarse (De la Garza Toledo, 2017, pp. 68–69). Además de lo anterior, el trabajo de los conductores se realiza en un auto que se desplaza por la vía pública, lo que implica la interacción con otros sujetos que transitan por ella (De la Garza Toledo, 2011b, p. 311).

Nuestra exposición comienza por lo más simple, ¿qué produce un conductor de Uber? Produce el desplazamiento del cliente de un punto a otro de la ciudad, es decir, un viaje. La producción del viaje no puede hacerse sin la participación del cliente y aunque la interacción entre conductor y cliente no es la parte principal del producto que se vende, es parte del viaje (De la Garza Toledo, 2017, 2018). El cliente no solo paga por ser desplazado por la ciudad, sino que también inicia, supervisa y evalúa la experiencia del viaje según su valoración del cumplimiento de las expectativas emocionales, estéticas e interactivas del viaje.

La ilustración de la siguiente página pretende dar cuenta de los sujetos y sus relaciones, por niveles. Además del conductor y el cliente, hay otros sujetos que interactúan en la producción del servicio. En el capítulo anterior abordamos el nivel 3 que es el de Uber como corporación global y también el nivel 2 que es el de la unidad socioeconómica. En este apartado abordaremos el nivel más concreto (1) que es el de la producción del servicio donde los sujetos directamente involucrados son el conductor y el cliente, pero donde también que pueden participar, según sea el caso. Por ejemplo, decíamos que en México los conductores pueden ser o no dueños del auto; si lo son, la relación que establecen con Uber no tiene intermediarios, pero si no son propietarios, la relación está mediada por un socio o por una compañía administradora de flotillas. Al tratarse de un trabajo que se desempeña en el espacio público, también está sujeto a la interacción con otros automovilistas, taxistas,

microbuseros y agentes de la autoridad como policías locales o federales y verificadores del Instituto de Verificación Administrativa (INVEA) de la CDMX. Según la propia compañía, hay 55 mil conductores de Uber en la Ciudad de México (Chávez & Sánchez Morales, 2017). Estos conductores, trabajan en promedio 72 horas a la semana para alcanzar un ingreso de alrededor de \$3 mil pesos semanales o unos \$13 mil pesos al mes, lo que representa un ingreso de alrededor de cinco salarios mínimos (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017). Aquí nos enfocaremos solo a los conductores inscritos en la modalidad de Uber X por ser la que tiene los requisitos de ingreso más flexibles y la que no tiene límite en el número de conductores registrados. Además, se trata de la modalidad más accesible para los clientes que utilizan el servicio de Uber en cuanto al precio y a la disponibilidad de unidades.

Ilustración 25 Sujetos involucrados en la producción de viajes



(Elaboración propia con base en: O’Keefe, 2015; “Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017)



Ahora bien, la producción de viajes implica un proceso productivo; como proceso de creación de valor, por una parte, y como proceso de trabajo, por otra (Marx & Engels, 2007, p. 226,239). En el abordaje del proceso de trabajo, la pregunta central es ¿cómo se convierte la fuerza de trabajo de los conductores en trabajo lucrativo?, o en términos del lenguaje cotidiano, ¿cómo se producen los viajes por los que pagan los clientes? Los componentes del proceso de trabajo que nos ocupa son los siguientes:

- 1) el trabajo de los conductores entendido como una actividad humana encaminada al desplazamiento de las personas de un sitio a otro bajo ciertos estándares de eficiencia, estéticos e interaccionales establecidos por la empresa, esperados y evaluados por el cliente, a través del uso de medios de producción en posesión del conductor (aunque no todos sean de su propiedad). En suma, se trata del trabajo visto como interacción entre hombres, objetos de trabajo y medios de producción (De la Garza Toledo, 2011b).
- 2) el objeto de trabajo como receptor del trabajo de los conductores. En este caso, se trata del cliente que se transporta en Uber: primero como objeto de trabajo que modifica su posición en el espacio físico de la ciudad (el cuerpo del cliente) y, segundo, como objeto de trabajo sujeto de distintos niveles de satisfacción emocional, estética e interaccional (la subjetividad del cliente).
- 3) los medios de producción como las cosas o elementos que el conductor opera, acciona o utiliza para transformar el objeto de trabajo. En este caso, encontramos una amplia serie de medios de producción utilizados por el conductor de Uber, entre los que destacan la aplicación (App) de Uber, el teléfono inteligente (*smartphone*) con acceso a datos móviles y, el automóvil.

Además, el resultado del proceso productivo existiría dos veces: una como concepción y otra como ejecución. Es decir, la producción de viajes existe como concepción y como ejecución para el conductor, pero también para el cliente y la compañía Uber. Finalmente, al tratarse de un proceso de trabajo históricamente situado, no podemos olvidar que se trata de la producción de viajes en el contexto estructural revisado en el capítulo anterior. Este contexto se caracteriza por los siguientes elementos:

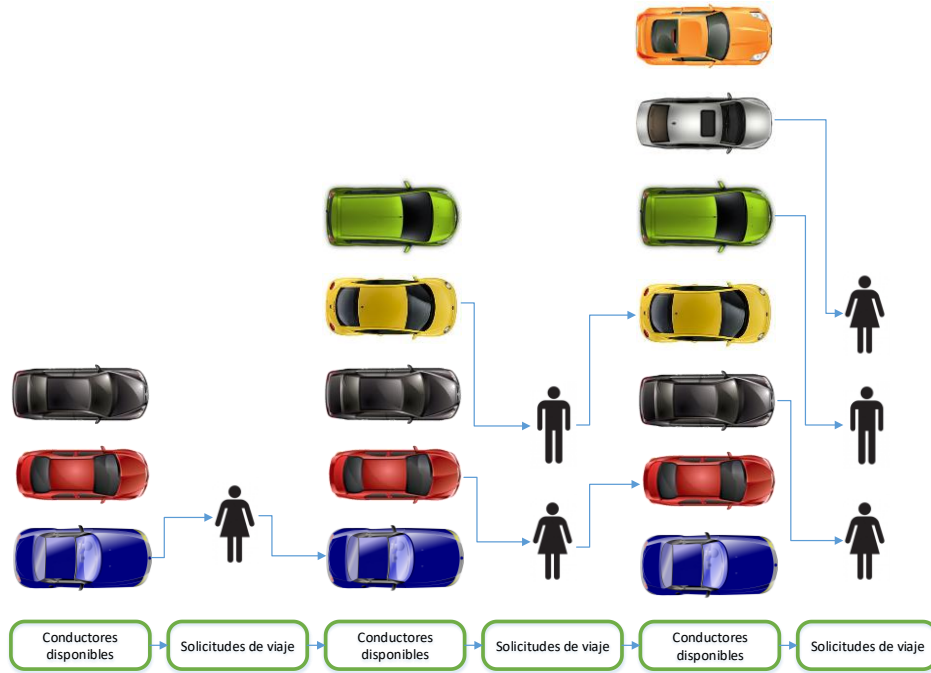
- 1) La producción de servicios de transporte ligada al uso de aplicaciones o plataformas digitales que articulan la oferta y la demanda, permiten monitorear y evaluar la producción del servicio, y gestionar el personal.
- 2) La existencia de compañías multinacionales que son propietarias, desarrollan, operan y cobran por el uso de esas aplicaciones. En el caso del sector del transporte, se trata de las Empresas de Redes de Transporte (ERT) como Uber.
- 3) El oscurecimiento de la centralidad del trabajo de los conductores en los ingresos de Uber a través de una red de subsidiarias
- 4) Una estrategia agresiva de operación y expansión de Uber alrededor del mundo
- 5) Un modelo de negocio que se sustenta en definir a Uber como una empresa de tecnología, clasificar a los conductores como contratistas independientes, en la aprobación de una regulación favorable para la compañía y en la centralidad de la aplicación para mediar las relaciones entre la compañía, los conductores, socios y clientes
- 6) En el caso de México, existen otros sujetos que intervienen en la producción de viajes. En primer lugar, existe la posibilidad de que el conductor del vehículo no sea el propietario del auto, sino que este sea un tercero que obtiene una renta por el uso de su vehículo; el conductor que no es propietario se denomina “conductor” en los términos de Uber y “chofer” en los del lenguaje cotidiano de quienes trabajan día a día mientras que el propietario que no conduce se denomina “socio”, tanto para Uber como para los conductores. Finalmente, quien es propietario del auto y a la vez lo conduce para obtener un ingreso es conocido como “socio conductor”. Un participante adicional puede ser una empresa que ofrece los servicios de administración de vehículos inscritos en Uber para que los socios se aseguren de sacar el mayor provecho de ellos.
- 7) El punto anterior amerita que en nuestro país exista una tercera aplicación llamada *Uber Fleet* (distinta a la del conductor y la del cliente) que cumple la función de central de gestión de todo lo relacionado con la operación del auto o autos de un socio.
- 8) La Ciudad de México (CDMX) es la tercera ciudad más importante para la compañía en cuanto a número de viajes. Recientemente, Uber anunció un incremento de su

inversión con la intención de ampliar la base de conductores (230 mil en el país, de los cuales 55 mil conducen en la CDMX) y de clientes (siete millones en el país).

- 9) Una de las exigencias que impulsaron los socios y conductores que se movilizaron en enero y julio de 2016 fue que Uber frenara el ingreso de nuevos conductores. Además, los socios y conductores que se movilizaron incluían entre sus peticiones el descenso de la comisión cobrada por Uber, el incremento de las tarifas y el endurecimiento de los criterios de reclutamiento. Ni una sola de sus peticiones fue atendida.
- 10) Entre los habitantes de la Ciudad de México existe una percepción generalizada de inseguridad, sobre todo en a la hora de transportarse para realizar actividades cotidianas o de esparcimiento. Aunque Uber no es el medio de transporte más utilizado, representa una opción para quienes pueden pagar por sentirse seguros mientras se movilizan por la ciudad.
- 11) Para los conductores de Uber, inscribirse en la plataforma, permanecer en ella y salir a trabajar significa la posibilidad de obtener un ingreso mayor que el promedio de la población ocupada en la CDMX. Sin embargo, eso también implica jornadas de trabajo más largas.

Definido el trabajo, el producto, los elementos del proceso de trabajo y situado este en ciertas condiciones estructurales, damos paso a una primera definición del proceso de trabajo para la producción de viajes de Uber en la Ciudad de México. Se trata de un proceso de trabajo que puede verse desde dos perspectivas: primero, como proceso de trabajo para la producción de viajes en una jornada de trabajo, es decir, como proceso de trabajo donde un conductor produce un viaje bajo ciertas presiones estructurales, donde existen mediaciones que introducen las interacciones de los sujetos a bordo del vehículo que le dan la especificidad al viaje, y donde lo más importante es la producción continua de viajes para el conductor durante su jornada de trabajo; y segundo, como proceso de trabajo global para la producción de viajes articulados en la aplicación de Uber que también está sujeto a presiones estructurales, donde lo central es la producción continua de viajes para la empresa a nivel de ciudad y un tiempo de espera corto para los clientes a partir de un alto volumen de conductores *disponibles* aunque no necesariamente *en viaje*.

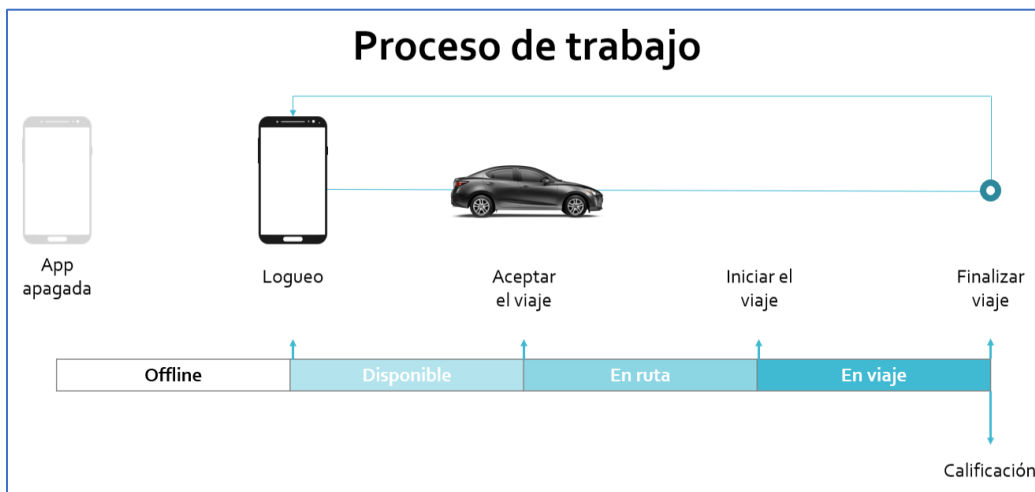
Ilustración 26 Proceso de trabajo global para la producción de viajes en la ciudad



Fuente: Elaboración propia

Al respecto de la producción de viajes a nivel de la jornada de trabajo de un conductor, vamos a utilizar como referente el esquema propuesto por Uber para segmentar el proceso que va desde el momento en el que el conductor se conecta a la aplicación hasta la finalización del viaje.

Ilustración 27 Proceso de trabajo para la producción de un viaje en la plataforma de Uber



Fuente: Elaboración propia con base en una imagen proporcionada por la compañía durante una exposición en la Ciudad de México

En primer lugar, Uber divide el proceso en cuatro fases: 1) la primera de ellas es la fase *offline* y consiste en los momentos donde el conductor no está conectado a la aplicación de Uber, esté o no en movimiento el auto; 2) la segunda fase es la fase donde el conductor ya ha ingresado a la plataforma (“logueo”, o *log in*) y se encuentra *disponible* para recibir solicitudes de viaje; 3) la tercera fase inicia cuando el conductor acepta una solicitud de viaje, es entonces cuando recibe los datos el punto de encuentro y los datos del cliente, pero no los del destino. Al aceptar la solicitud, el conductor se coloca *en ruta* y puede llegar al punto de encuentro con la asistencia del navegador, ya sea el proporcionado por Uber, Google Maps, o Waze; 4) una vez que el conductor llega al punto donde se encuentra el cliente y este aborda el auto, ambos se encuentran *en viaje*. Durante esta fase se da la interacción cara a cara entre el conductor y el cliente a bordo del auto que se da en el marco de las normas comunitarias de Uber; además, ambos pueden seguir el trayecto en sus respectivas aplicaciones. Cuando el conductor y el cliente llegan al punto indicado por este último como el fin del recorrido, es momento de la finalización del viaje en la aplicación, el descenso del cliente del automóvil y la calificación del servicio por ambas partes. Si el conductor recibe una solicitud de viaje tras otra, este proceso puede repetirse en sus fases disponible – en ruta – en viaje hasta que el conductor decida salir de la plataforma o “*desloguearse*” (*log out*) y pasar a la fase *offline*.

## 5.2 La configuración sociotécnica del proceso de trabajo

Los sujetos que se sitúan en este nivel de la realidad son, los conductores de Uber (sean o no dueños del auto), el socio (en algunos casos), las administradoras de flotillas (en algunos casos), los representantes de los proveedores de servicios para el auto o el conductor (agencias automotrices, compañías de telefonía, aseguradoras), los representantes de Uber, los clientes, los agentes de la autoridad (policías de la CDMX, policías Federales, verificadores del Instituto de Verificación Administrativa INVEA), y otros sujetos que transitan por la vía pública como taxistas, microbuseros y otros automovilistas.

No se trata de una lista arbitraria de sujetos sino de aquellos que interesada o circunstancialmente intervienen en el trabajo de los conductores de Uber en la CDMX. Por otro lado, no siempre intervienen todos los sujetos en la producción de un viaje, pero si

miramos ese proceso en abstracto, al menos existe la posibilidad de que intervengan y le impriman ciertas características. Además de estar situados en relaciones sociales y bajo presiones estructurales, los sujetos que enlistamos son capaces de dar sentido a la situación concreta y actuar en consecuencia. Las prácticas que ponemos en el centro de nuestra atención son las que expresan la divergencia de intereses entre los participantes en las relaciones laborales y las que buscan hacer frente a las situaciones difíciles en el trabajo cotidiano.

Además de vincularse con el contexto estructural de la configuración del negocio y de la unidad socioeconómica, el proceso de trabajo de la producción de viajes en Uber se sitúa en una configuración sociotécnica específica que es el arreglo de condiciones entre “[...] el nivel tecnológico, la forma de gestión de la mano de obra y de organización del trabajo, el tipo de relaciones laborales, cierto perfil de la mano de obra y culturas del trabajo, gerenciales y empresariales, con posibles contradicciones estructurales entre sus partes y con relaciones duras y laxas entre estas” (De la Garza Toledo, 2010, p. 139).

Utilizamos este concepto como guía heurística para la investigación y ahora como guía para la exposición. Al tratarse de un arreglo de condiciones no determinista, el orden de la exposición no implica una jerarquía, pero si señalaremos en su momento la relevancia o centralidad de los elementos que constituyen la configuración sociotécnica.

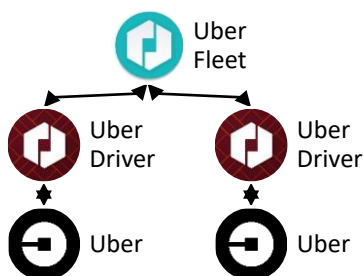
#### *a) Tecnología*

Queremos abordar la tecnología en dos dimensiones: la primera es la dimensión cognitiva de la tecnología que se objetiva en prácticas y la segunda es la dimensión objetivada en medios de producción maquinaria y equipo (De la Garza Toledo, 2014, p. 86). La primera dimensión corresponde al conocimiento fijado en la subjetividad del trabajador que forma parte de su fuerza de trabajo y que se objetiva en prácticas en el trabajo cotidiano; ejemplos de esta dimensión pueden ser el conocimiento de la ciudad que le permite tomar las mejores rutas o evitar zonas problemáticas, del funcionamiento de la aplicación que le hace ganar destreza a la hora de aceptar solicitudes de viaje o alternar entre aplicaciones, o del funcionamiento del auto que le permite hacer algunas reparaciones para poder continuar con

la jornada de trabajo. La segunda dimensión incluye la aplicación de Uber, los navegadores como Google Maps y Waze, el teléfono inteligente con acceso a datos móviles, y el auto. Ambas dimensiones corresponderían también a lo que algunos autores han llamado “tecnología dura”.

Existen tres aplicaciones diferenciadas que hacen posible el funcionamiento de Uber en la CDMX: la primera es la aplicación para conductores, sean o no propietarios del auto que conducen, se trata de *Uber Driver* (Uber Technologies Inc, 2018b), la segunda es la aplicación para socios que no conducen su auto o para administradores de flotillas, esta aplicación se llama *Uber Fleet* (Uber Technologies Inc, 2018c), y la tercera es la aplicación para clientes o simplemente *Uber* (Uber Technologies Inc, 2018a).

Ilustración 28 Articulación de las tres aplicaciones de Uber



(Fuente: elaboración propia)

Los socios que dan su auto a un tercero a cambio de una renta utilizan la aplicación de *Uber Fleet* para monitorear a los conductores en tiempo real (cuántos están conectados y cuántos no), tener información sobre su estatus (por ejemplo, si están en viaje), revisar las ganancias y el desempeño, y tener un reporte pormenorizado de su actividad diaria (Uber Technologies Inc, 2018c).

Por su parte, la aplicación *Driver* permite que los conductores reciban solicitudes de viaje de los clientes. Además de la recepción de solicitudes, la aplicación cuenta con un navegador integrado que señala la ruta óptima para llegar al punto de recogida y al destino del cliente, pero el conductor tiene la opción de utilizar otros navegadores si así lo desea. La aplicación también sirve como medio para comunicarse con Uber en caso de requerir asistencia o soporte, ya sea para resolver problemas de la propia aplicación o aquellos relacionados con los viajes. La compañía también usa la aplicación para incentivar que los

conductores se conecten y salgan a conducir pues emite avisos de tarifas dinámicas, horarios de alta demanda y de promociones especiales. Los conductores también pueden saber el valor de facturación de cada viaje y los descuentos correspondientes por distintas contribuciones (como el monto destinado al Fondo para la movilidad, el taxi y el peatón en la CDMX) así como la comisión retenida por Uber. Al finalizar cada viaje, los conductores también pueden calificar y ver las calificaciones de los clientes que transportan a lo largo del día.

La aplicación *Uber*, para clientes, permite a las personas solicitar viajes para sí mismos o para otros. Los usuarios de esta aplicación deben crear una cuenta y contar con un medio de pago aceptado además de tener instalada la app en un teléfono inteligente. Una vez cumplidas estas condiciones, los clientes están en condición de solicitar los viajes donde y cuando lo deseen siempre que haya cobertura del servicio en la ciudad donde se encuentren. Antes de solicitar el viaje, el cliente puede elegir la modalidad de Uber que quiere utilizar (X, XL, Black y SUV en la CDMX) y obtener una estimación de la tarifa que pagar; una vez solicitado el viaje y aceptada la solicitud por un conductor, el cliente tiene acceso a la información de este último (nombre, foto, calificación, insignias e historial de viajes) así como al tiempo estimado de llegada y la ruta que sigue el conductor para llegar al punto de recogida. Ya en el viaje, el cliente puede seguir en tiempo real el movimiento del auto, compartir su ubicación con alguien más e incluso dividir la tarifa entre varias personas. Finalmente, cuando el viaje termina, el cliente puede calificar el servicio brindado por el conductor a través de una escala de cinco estrellas, un catálogo de insignias o reconocimientos y puede dejar comentarios por escrito.

Decíamos que los conductores pueden utilizar otros navegadores para llegar al punto de encuentro y al destino del cliente. Existen dos alternativas que son populares entre los conductores: la primera es *Maps* (Google LLC, 2018) y la segunda es *Waze* (Waze, 2018). Ambas cuentan con integración a la aplicación de *Driver* lo que quiere decir que funcionan de manera conjunta mientras el conductor se encuentra “logueado” en Uber. Sin embargo, los conductores prefieren utilizar *Waze* como primera opción porque brinda información en tiempo real del tráfico y de la situación de las calles que están cerradas, en obra o que cambian de sentido en ciertas horas del día mientras que el navegador proporcionado por la compañía



presenta un funcionamiento deficiente (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

Los conductores necesitan de un teléfono inteligente con acceso a datos móviles en donde puedan instalar la aplicación. Además de esto, el teléfono debe tener la capacidad de correr la aplicación de manera fluida y, de ser posible, contar con una batería de larga duración. Aunque se trate de equipos telefónicos de gama alta, es muy posible que se agote la batería del teléfono en el transcurso del día por lo que se vuelve indispensable contar con un adaptador que posibilite la carga de la batería en el automóvil o, en su defecto, los conductores pueden adquirir un “*power bank*” o batería de emergencia que les permita recargar la batería de sus dispositivos. Por otro lado, hay diversas opciones de planes tarifarios que brindan navegación ilimitada con la aplicación de Uber y otros con cierta cantidad de gigas de acuerdo con las necesidades del conductor.

La regulación de la CDMX señala que el automóvil inscrito en Uber debe tener un valor igual o mayor de \$200 mil pesos, no exceder 10 años de antigüedad al momento del registro, tener cuatro puertas, aire acondicionado, cinturones de seguridad para los cuatro pasajeros, bolsas de aire delanteras, y algunos otros requerimientos administrativos que define la regulación pública (Gobierno de la Ciudad de México, 2017). Sin embargo, estas medidas regulatorias aplican solo para los autos que ingresaron a la plataforma después de la expedición de la primera regulación, en 2015 (Gobierno del Distrito Federal, 2015) y en algunos casos, pueden ser evadidas por los socios, socios conductores y administradores de flotillas que registran automóviles con valores de facturación menores a los \$200 mil pesos y con equipamiento menor al estipulado en la regulación, todo con el visto bueno de Uber (Valdez, 2017b).

*Ilustración 29 Autos más utilizados por los conductores de Uber (primer semestre de 2016)*



Fuente: (Elaboración propia con datos de: Sánchez, 2016)

Bajo estos criterios definidos en la regulación pública, hay ciertos modelos de auto que son muy demandados por los socios y conductores de Uber en la modalidad de Uber X: se trata del Nissan Versa, el Volkswagen Vento, Chevrolet Aveo, Nissan Tiida y Volkswagen Jetta. Además, dichos autos coincidieron con los autos más vendidos en todo el país en el primer semestre de 2016 (Sánchez, 2016). Esta podría ser una veta de análisis en otros estudios que aborden la vinculación del modelo de negocio de Uber en la Ciudad de México y la industria automotriz pues, entre otras cosas, se presta a la discusión de si la operación de Uber desincentiva el uso de automóviles particulares o si, por el contrario, no tiene impacto alguno en la movilidad de las ciudades al colocar más autos en las calles.

Además de lo mencionado hasta ahora, existen otros elementos de equipo y servicios necesarios para la producción de los viajes, ya sea como condición previa a la prestación del servicio (como la agencia automotriz que vende los autos a los conductores o la compañía de telefonía que vende los planes tarifarios) o como servicios de los cuales se puede echar mano en caso de requerirse para poder seguir trabajando (establecimientos que brindan mantenimiento al vehículo o las gasolineras). A continuación, presentamos una tabla con estos elementos.

*Tabla 13 Otros elementos relacionados con la producción del servicio*

Servicios del auto	Insumos	Comodidades para el cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Póliza de seguro particular con cobertura ERT (pagado por el socio, socio conductor o administrador de flotillas)</li> <li>- Póliza de seguro comercial contratada por Uber sin costo para el conductor, socio, socio conductor, administrador de flotillas</li> <li>- Autolavado</li> <li>- Mantenimiento y refacciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasolina</li> <li>- TAG (reembolsos por cuenta de Uber)</li> <li>- Soporte para el teléfono móvil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Botellas de agua</li> <li>- Dulces</li> <li>- Cables de carga</li> <li>- Cables de audio</li> </ul>

(Elaboración propia con información de: Uber, 2017a, 2017b)

La otra dimensión de la tecnología no se asocia comúnmente con la producción de viajes, sin embargo, el conocimiento fijado en la subjetividad del trabajador y que se traduce en prácticas concretas también es esencial; nos referimos al conocimiento de la ciudad y su dinámica, del funcionamiento de los teléfonos inteligentes, del funcionamiento de las

aplicaciones, del funcionamiento del auto, así como el conocimiento que resulta de la experiencia en las interacciones con clientes durante la producción de viajes.

Podríamos suponer que el uso de los navegadores anula la relevancia del conocimiento de la ciudad en el trabajo cotidiano de los conductores de Uber en la CDMX. Los navegadores guían a los conductores en la ruta óptima hacia el punto de recogida y hacia el destino de los clientes bajo el criterio de llegar en el menor tiempo posible. Pero ¿qué pasa si pensamos en el desplazamiento del conductor cuando no está en ruta o en viaje sino disponible para recibir solicitudes de viaje?, ¿cómo saber en dónde y a qué hora salir a conducir para recibir solicitudes?

Los conductores de Uber pueden incorporar el conocimiento sobre la ciudad a su capacidad de producir viajes. Por ejemplo, la experiencia en el trabajo de los conductores puede dar luz sobre las zonas y horarios con mayor carga vehicular, de mayor inseguridad, o aquellas donde pueden parar para hacer una pausa para comer y descansar mientras cambian las condiciones. En otras situaciones, los conductores pueden tomar la decisión de conducir o no en los horarios de entrada y salida de las escuelas, o en los horarios de entrada y salida de los centros de trabajo; saben que pueden encontrar alta demanda, pero mucho tráfico. Además de lo anterior, los fines de semana, por la noche y la madrugada, son momentos de alta demanda y de poco tráfico, pero de más riesgo por el tipo de clientes y la soledad de la vía pública.

El conocimiento sobre el funcionamiento de los teléfonos inteligentes y de las aplicaciones como Uber y los navegadores está más relacionado con los momentos donde el conductor se encuentra en ruta y en viaje. No nos referimos al conocimiento de la arquitectura, diseño o programación de los elementos mencionados sino al conocimiento básico de su operación. Quizá se trate del aspecto más rutinario de todos los que tienen que ver con esta dimensión de la tecnología. Sin embargo, el conductor debe estar atento a la resolución de problemas que se puedan presentar en el trabajo cotidiano como las fallas del equipo, la aplicación de Uber y los navegadores que pueden ser resueltas en el momento (sobre todo cuando se “traban”) porque, de no ser resueltas, implican la posibilidad de dejar de percibir un ingreso.

De igual forma, el conocimiento del funcionamiento y operación del automóvil no es igual a la destreza o habilidad para conducir, sino que se trata de la capacidad para solucionar problemas que pueden presentarse con el automóvil en el trabajo cotidiano. Nos referimos al conocimiento que permite la reparación de fallas mecánicas y eléctricas sencillas además del cambio de las llantas de refacción. Más que ser esenciales a la hora de producir un viaje, se trata de aspectos que impactan en la continuidad del trabajo de los conductores pues, así como sucede con la aplicación y el teléfono, sin el automóvil no es posible producir viajes.

#### *b) Forma de organización del trabajo*

Por organización del trabajo entendemos el “[...] conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Se refiere a la división del trabajo entre las personas, así como entre las personas y las máquinas. Intervienen el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación laboral.” (Novick, 2006, p. 126).

En el subapartado anterior hicimos un breve análisis del funcionamiento de las distintas aplicaciones de Uber. Para no ser repetitivos, debemos añadir que las aplicaciones en conjunto cumplen dos funciones: 1) articulan la demanda y la oferta del servicio al vincular a los conductores con los clientes y, 2) son la central de gestión de la mano de obra tanto para los socios que rentan sus autos a conductores, como para la Uber que gestiona el funcionamiento del servicio en su conjunto.

Si bien las aplicaciones permiten “ensamblar” la producción de viajes en la ciudad, lo que hace posible el proceso es que existan clientes que demanden el servicio y que exista un número suficiente de conductores que atienda las solicitudes de viaje lo antes posible. Según un antiguo miembro de la gerencia de Uber, la asignación de viajes se hace con base en la localización del usuario y el viaje se asigna al vehículo que está más cerca por lo que no se favorece a nadie (“Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México”, 2017). Pero Uber implementó recientemente la distinción de conductores y usuarios “VIP”; esta iniciativa consiste en que los conductores con calificación de 4.6 o más recibirán

solicitudes de viaje de clientes con una calificación mayor a 4.5 y que son usuarios frecuentes de la aplicación.

Los clientes inician el proceso productivo al solicitar un viaje en su aplicación pero también participa del proceso pues realizan las tareas de monitoreo, dirección y supervisión; dicho en otras palabras, el cliente también trabaja (De la Garza Toledo, 2017, 2018). El cliente monitorea y direcciona el proceso de trabajo mientras se encuentra a bordo del vehículo y evalúa la experiencia del viaje una vez finalizado; en esa evaluación de la experiencia del viaje están incluidas valoraciones sobre el tiempo y ruta del recorrido, la comodidad, el estilo de conducción, la estética del auto y la interacción con el conductor.

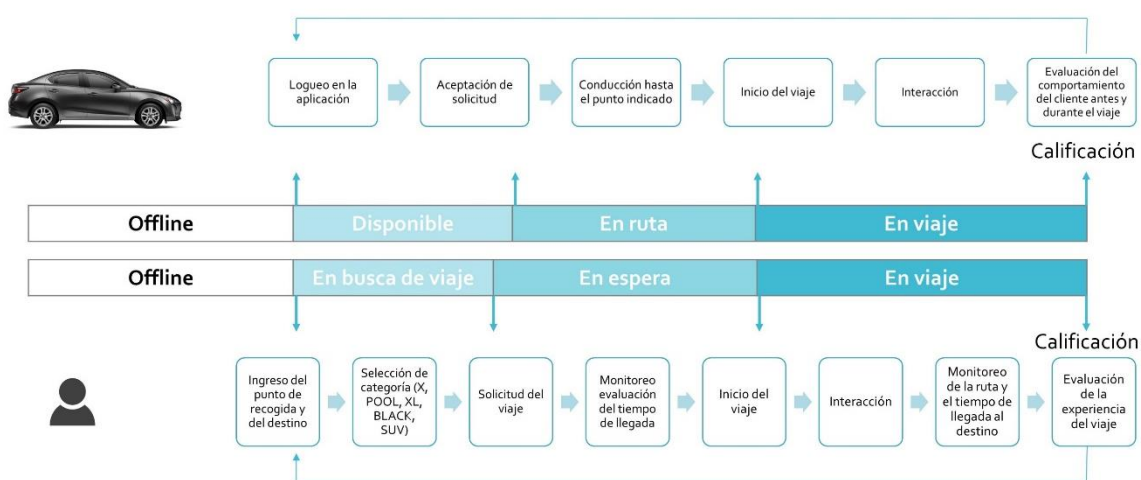
Por su parte, los conductores comienzan su participación en el proceso productivo en el momento en que se encuentran disponibles para recibir solicitudes, es decir, *logueados* en la plataforma de Uber. Para la compañía, es central que haya un alto número de conductores disponibles porque eso garantiza un bajo tiempo de espera para los clientes, a cualquier hora del día. Cumplir con este imperativo ha significado el relajamiento de los estándares de reclutamiento de nuevos conductores pero, para Uber, la lealtad de los clientes se centra más en la disponibilidad y no tanto en la calidad del servicio (“Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México”, 2017).

Una vez que acepta el viaje, el conductor traslada al cliente del punto de encuentro al destino en el marco de las normas comunitarias de Uber. Sin embargo, las normas comunitarias no determinan la producción del viaje ni la interacción entre el conductor y el cliente que aborda. Por ejemplo, el cliente puede solicitar que el conductor siga una ruta distinta a la que señala el navegador o cambiar el destino las veces que sea. Por otro lado, la interacción entre conductor y cliente se define situación específica con las normas comunitarias como referencia, pero con la presencia de otros elementos subjetivos en la interacción. El conductor puede hacerse una idea previa de la interacción desde el momento en que recibe la solicitud de viaje porque tiene acceso a las calificaciones del cliente y también echa mano de sus experiencias previas con clientes que ha recogido en la misma zona de la ciudad o la misma hora del día (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

Quienes no están al volante, pero si obtienen una renta por el trabajo de los conductores pueden ser socios con uno o varios autos y administradores de flotillas que poseen un gran número de unidades. Las tareas desempeñadas por estos sujetos están encaminadas a la gestión del negocio que incluye la supervisión del desempeño de los conductores. Como ya mencionamos, Uber necesita que haya un alto número de conductores disponibles para recibir solicitudes de viaje; para satisfacer esa necesidad y reforzar el control sobre los conductores, Uber también echa mano de los socios y administradores de flotillas que buscan sacar el mayor provecho de cada vehículo para sí mismos y con ello contribuyen a garantizar la disponibilidad de conductores.

Como vimos en el apartado sobre el modelo de negocio de Uber como corporación global y el de la unidad socioeconómica, la filial mexicana de Uber se dedica básicamente a labores de reclutamiento, gestión y soporte. La comunicación con los conductores, socios, socios conductores, administradores de flotillas y clientes es primordialmente a través de correos electrónicos y en menor medida en persona. La “digitalización de los procesos” de reclutamiento, gestión y soporte tiene la finalidad de ahorrar costos, pero también la de reducir al mínimo las relaciones cara a cara entre los conductores y la compañía como una política emanada desde la matriz (“Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México”, 2017).

Ilustración 30 División de tareas en la producción del viaje



(Elaboración propia con base en: “Síntesis de entrevistas a clientes de Uber en la Ciudad de México”, 2017, “Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017)

Ahora bien, los directamente involucrados en la producción de los viajes son el conductor y el cliente. En ese sentido, las tareas desempeñadas por ambos son en su mayoría tareas simples articuladas en una secuencia a lo largo del viaje, al menos las tareas que tienen que ver con el desplazamiento del cliente: esto es, el cliente solicita el viaje, espera, aborda, interactúa, monitorea y evalúa, y al final asigna una calificación. Por su parte, el conductor ingresa en la aplicación, acepta una solicitud, conduce al punto de recogida, interactúa, evalúa el comportamiento del cliente y lo califica.

La interacción es quizá la más compleja de las tareas tanto para el cliente como para el conductor. Aunque existen normas comunitarias tanto para conductores como para clientes, es en la interacción misma donde se definen los aspectos específicos. Esta relación entre conductor y cliente no es una relación horizontal sino una permeada por el poder. No se trata de un *ridesharing* o viaje compartido sino del pago por la prestación de un servicio entre alguien que necesita transportarse y alguien que necesita obtener un ingreso para subsistir: “el que paga manda”. Por esa razón, el conductor puede ajustar la interacción a complacencia del cliente en busca de hacer más digerible el trabajo cotidiano, pero también por la amenaza que representa una mala calificación que puede poner en peligro la permanencia en el empleo. Además de esas restricciones estructurales que ni el conductor ni el cliente escogieron pero deben acatar, la interacción también encuentra límites definidos a partir de la subjetividad del conductor pues a partir de su experiencia ha significado ciertas conductas del cliente como expresión de dominación: el rechazo a la servidumbre y la preservación de la seguridad de la vida y el patrimonio del conductor son dos límites que el conductor no está dispuesto a rebasar (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

Cómo puede apreciarse, el viaje se produce sólo cuando el cliente lo solicita. Pueden producirse miles de viajes de manera simultánea, lo que significa que a través de la aplicación se conectan un cliente y un conductor. Sin embargo, eso no significa que los conductores todo el tiempo produzcan viajes pues una de las bases de la operación de Uber es que haya un amplio número de conductores que rebase el número de clientes, en una proporción que va de un cliente por cada dos o tres conductores inscritos (“Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México”, 2017). Se producen y se pagan solo los viajes que

los clientes solicitan y culminan con la llegada del cliente a su destino: de las cuatro fases en las que Uber divide el proceso, sólo si el conductor supera la fase “en viaje” obtendrá un pago por su trabajo.

### c) *Gestión de la mano de obra*

La gestión de la mano de obra es una prerrogativa de la empresa. Aunque un conductor puede decidir (bajo ciertas presiones estructurales y subjetivas) cuándo se conecta en la aplicación para aceptar solicitudes de viaje, es la empresa quien tiene la capacidad de prever y gestionar el volumen de conductores que necesita para mantener un tiempo de espera corto en las solicitudes de viaje (Scheiber, 2017).

La gestión de la mano de obra incluye aspectos relacionados con la selección de personal, las remuneraciones, los esquemas de desarrollo y promoción de los conductores, la formación y la capacitación, la relación y comunicación de la empresa con los trabajadores, la estructura o modelo jerárquico de la empresa, la división de tareas y dinámicas de trabajo, y los mecanismos para ganar y reforzar la lealtad de los trabajadores (Sennen & Palomino, 1995).

En cuanto al primer punto, hay un antes y un después en las políticas de selección de personal de Uber México. No hay una fecha exacta, pero tanto conductores como clientes y un ex miembro de la gerencia coinciden en que ahora cualquiera puede entrar a Uber. Es decir, en opinión de los conductores entrevistados, hay una distinción entre los conductores de antes que cumplían cierto perfil más “acorde” con lo que representa Uber (buen trato al cliente, buena apariencia, profesionalismo en su actividad, honradez) que contrasta con el perfil de los nuevos conductores que pudieron ingresar a partir del relajamiento de los requisitos. Este cambio en las políticas de reclutamiento de conductores permitió que Uber mantuviera un alto número de conductores disponibles para atender las solicitudes de viaje de su base de usuarios cada vez más amplia. Además, las consecuencias de una alta rotación de conductores desencantados se atenuaron con el ingreso de nuevos conductores que preferían conducir en Uber a un empleo tradicional. (“Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México”, 2017, “Síntesis de entrevistas a clientes de Uber en la Ciudad



de México”, 2017, “Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

El proceso de reclutamiento es en su mayor parte a través de internet y con el mínimo contacto humano posible. Los conductores pueden iniciar el proceso de selección porque vieron un anuncio de Uber en las redes sociales pero principalmente porque alguien más les habló de este trabajo y porque es relativamente sencillo pasar el proceso de certificación, aunque no sean propietarios de un auto (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

Las remuneraciones dependen de los viajes efectivamente realizados y no del tiempo que los conductores se encuentren *disponibles* en la plataforma. En general, los conductores entrevistados refieren que tienen una remuneración, después de gastos, la comisión cobrada por Uber y otros descuentos, de entre \$2 mil y \$3 mil pesos a la semana. Las horas de trabajo son variables, pueden no ser continuas y no necesariamente significa que el conductor estuvo disponible todo ese tiempo en la plataforma de Uber porque pudo echar mano de otras alternativas para generar ingresos como veremos más adelante, pero por lo general se trata de jornadas de 12 horas aunque no de manera continua sino más bien discontinua, repartida a lo largo del día según la articulación del trabajo con otras actividades o de las pausas hechas por el tráfico de la ciudad, la baja afluencia de clientes o las necesidades de alimentación y descanso.

La diferencia entre los conductores que son propietarios del auto y quienes no lo son descansa en el hecho de que los no propietarios deben trabajar para cumplir con el monto de la renta que solicita el socio propietario del auto; este monto oscila entre los \$2300 y \$2500 pesos a la semana. Entre quienes son propietarios del auto también existe una diferenciación pues hay quienes ya terminaron de pagar el auto financiado a través de créditos automotrices y quienes lo pagan aún (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017). En síntesis, si la remuneración entre los conductores es más o menos la misma, pero no lo es la intensidad del trabajo y la duración de las jornadas que dependen de la situación concreta de cada sujeto, aunque hay algunas presiones comunes como la que surge de ser o no propietario del auto y de si existe una deuda que se contrajo para poder trabajar.

La promoción y desarrollo de los conductores en Uber no existe como una parte formal de la operación del servicio. Sin embargo, en la situación específica de México existen dos posibilidades significadas como ascenso por los conductores entrevistados: la primera está dada por la posibilidad de que los conductores que no son propietarios de un automóvil puedan adquirir uno para ser “sus propios jefes” y dejar de trabajar para un socio o una administradora de flotillas; por otro lado, la segunda se relaciona con la posibilidad de conducir en las categorías más lujosas de Uber. Para los conductores esto último representa la expectativa de manejar un auto más costoso y equipado, acceder a otro tipo de clientes y tarifas más altas pero también la exigencia de cumplir con un perfil distinto al del conductor de Uber X y XL (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

La formación y capacitación de los trabajadores tiene tres fuentes: la primera es la experiencia previa que incluye las competencias relacionadas con la conducción, el conocimiento de la ciudad y el trabajo de atención al cliente cara a cara; la segunda es la experiencia adquirida en el trabajo cotidiano que se refiere a las competencias ganadas con la práctica como el conocimiento de las zonas y horarios de mayor demanda y el uso de alternativas de navegación; finalmente, la tercera fuente es la experiencia en el uso de teléfonos inteligentes y aplicaciones que fue adquirida antes de ingresar a Uber pero que no necesariamente estaba relacionada con el trabajo sino más bien con el ocio o la comunicación. La formación y capacitación impartida por Uber se limita a tutoriales en forma de videos que el conductor puede visualizar en la aplicación de Uber o en el portal de videos *Youtube* (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

La relación y comunicación con la empresa es vía correo electrónico casi en su totalidad; mientras menos contacto humano haya, mejor. La compañía se comunica con los conductores cuando tiene un aviso o noticia acerca de promociones o tarifas dinámicas y cuando notifica al conductor sobre su desempeño, sea en la forma de un reporte de conducción o de una recomendación con base en una calificación o comentario de los clientes. Por otro lado, los conductores que se relacionan con un socio o un administrador de flotillas pueden establecer otros canales de comunicación como las conversaciones telefónicas periódicas y las reuniones cara a cara.

De alguna forma, ya hemos tratado la estructura jerárquica y la división de tareas en los apartados anteriores<sup>20</sup> pero ¿cómo logra la compañía que los conductores hagan su trabajo? Primero, a través del control computarizado (Elliott & Long, 2016). A partir de la aplicación, la compañía puede ensamblar de manera automática y remota la producción de viajes en toda la ciudad y al mismo tiempo ejercer, a través del cliente, el control directo (el cliente como supervisor y evaluador de la experiencia del viaje) y técnico (el cliente como operador de la plataforma que le permite monitorear la actividad en tiempo real). El control técnico y el control directo también es ejercido por los socios o los administradores de flotillas que pueden monitorear la actividad de los conductores en tiempo real y supervisar el desempeño del conductor durante la producción de viajes, a través de la aplicación *Uber Fleet*.

En segundo lugar, a través del control subjetivo. La compañía busca generar una cultura del emprendimiento entre los conductores de Uber en la Ciudad de México; entre los conductores entrevistados pudimos notar la presencia de elementos de esa cultura al referirse a sí mismos como “su propio patrón” porque deciden cuando y como trabajar (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017). Una lectura del sistema de calificaciones y de los comentarios de los clientes puede ser que estos tienen el propósito generar entre los conductores la búsqueda de prestigio o satisfacción por hacer un buen trabajo. Además, la compañía genera expectativas de ingreso entre los conductores a partir de las promociones y bonos por el cumplimiento de ciertas metas, aunque esto se ha prestado a engaños e incumplimientos por parte de la empresa (“Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México”, 2017).

En tercer lugar, a través del autocontrol (Smith, 2015b): es decir, según los conductores entrevistados, no tienen mucho margen para decidir no trabajar o trabajar mal (según los criterios de la empresa) cuando su único ingreso es el que reciben por su trabajo de conductores. Si a esto le agregamos que es muy posible que el conductor se encuentre endeudado por la adquisición del auto y que es difícil que encuentre un empleo con la posibilidad de acceder a un ingreso semejante, la situación se complica. El autocontrol no

---

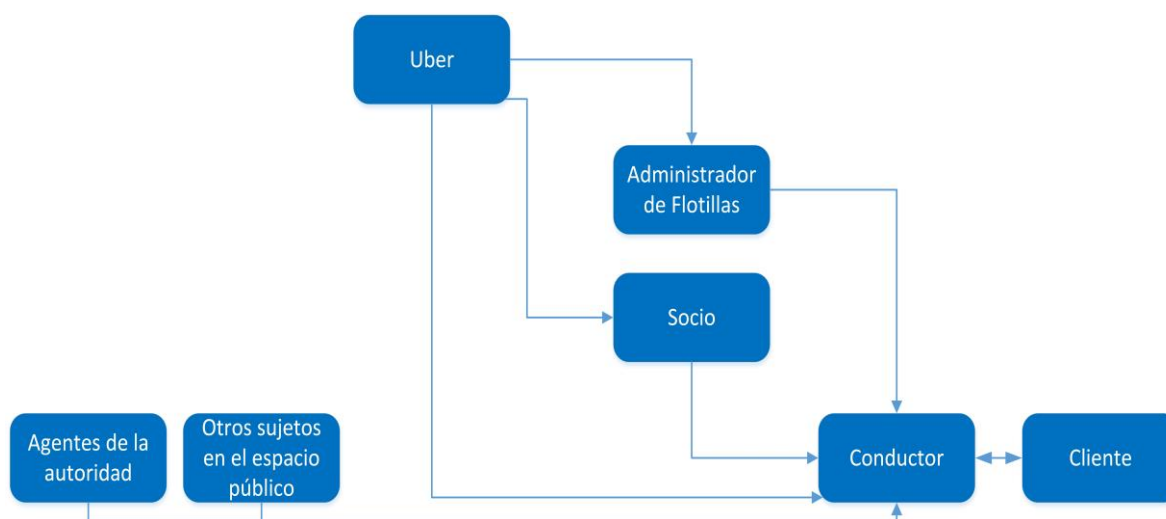
<sup>20</sup> Véase: Ilustración 25 Sujetos involucrados en la producción de viajes, Ilustración 30 División de tareas en la producción del viaje.

solo los lleva a comprometerse con el trabajo sino también a mirar algunas actividades recreativas o de convivencia en términos de un gasto de tiempo que después debe ser repuesto para no perjudicar el ingreso. El autocontrol también ha llevado a los conductores a la búsqueda de alternativas de ingreso a través del uso del vehículo cuando trabajar en Uber no es suficiente.

#### d) Relaciones laborales

El aspecto de las relaciones laborales que nos interesa resaltar aquí es su carácter estructural. Es decir, se trata de relaciones que se establecen a partir del trabajo de los conductores y que escapan a su voluntad o ánimo de establecerlas. En ese sentido, las relaciones laborales que podemos señalar incluyen las siguientes:

*Ilustración 31 Relaciones laborales como estructura*



(Elaboración propia con base en: “Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017)

La primera relación es la que se establece entre el conductor y el cliente. en los servicios, el cliente participa del proceso productivo y esta no es la excepción: hay una relación de coproducción del viaje. Si el conductor no es propietario del auto, se relaciona entonces con un socio o con un administrador de flotillas. Esta relación no está amparada por el derecho del trabajo en la mayoría de los casos, sino que se establece formalmente como

una relación comercial donde el conductor usa el auto a cambio de una renta y no sin antes firmar un contrato comercial y algunos pagarés. No obstante, el socio y el administrador de flotillas se ocupan de supervisar el trabajo del conductor a través de la aplicación *Uber Fleet* y de otros mecanismos como el rastreo vía dispositivos GPS. Además, son los socios y los administradores de flotillas quienes reciben el detalle de la facturación semanal de cada conductor y en función de ello se encargan de transferir el pago semanal al conductor después de descontar el monto de la renta. En ese sentido, esta relación no se establece entre iguales, sino que hay una relación de dependencia y subordinación.<sup>21</sup>

Si el conductor es propietario del auto, su relación con Uber no tiene intermediarios. Esta relación es vía correo electrónico casi en su totalidad e incluye la gestión de las ganancias y la supervisión del desempeño del conductor, el aviso de promociones y el soporte para la solución de problemas. Si el conductor no es propietario del auto, entonces la comunicación con Uber esta mediada por la intervención de los socios y los administradores de flotillas, según sea el caso. Aunque Uber se preocupa porque la relación con los conductores no sea considerada como una relación laboral, la compañía define cómo debe prestarse el servicio y sanciona a los conductores en caso de no hacerlo. Finalmente, en el desempeño de su actividad, los conductores interactúan con otros sujetos que utilizan la vía pública como los taxistas, microbuseros y otros automovilistas además de enfrentarse a la posibilidad de ser detenidos por agentes de la policía local, policía federal o del INVEA.

*e) Perfil de la mano de obra*

Uber no busca un perfil de conductor en específico en cuanto a sus características sociolaborales; lo importante es que cumpla con los requisitos del procedimiento de ingreso. De entrada, Uber acepta el registro de personas que no van a conducir su auto, sino que buscarán a un tercero que lo trabaje; esto marca ya una diferencia con el modelo original que

---

<sup>21</sup> La operación de administradoras de flotillas es un elemento que no contemplamos en el planteamiento inicial de esta investigación. Reconocemos que el abordaje de este ámbito de las relaciones laborales en sentido ampliado rebasa los objetivos de esta investigación y que las entrevistas que realizamos no obtuvimos información sobre su funcionamiento. Sin embargo, la revisión documental si nos proporcionó algunos indicios de la operación de este tipo de empresas y su relación con los conductores.

funcionaba bajo el supuesto de que el conductor era a la vez propietario del auto (“Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México”, 2017). No es necesaria la experiencia previa en trabajos como conductor ni en atención o trato directo con el cliente.

Sin embargo, hay coincidencia entre los conductores entrevistados en tres cosas necesarias para ser un buen conductor: el conductor de Uber debe conocer la ciudad, tener pericia para conducir y saber tratar al cliente. Esos tres aspectos pueden ser parte de la experiencia previa del conductor o pueden adquirirse en el trabajo cotidiano (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017). El saber tratar al cliente incluye aspectos como la paciencia, tolerancia al trabajo bajo presión, la cortesía, sociabilidad, amabilidad y la atención hacía las necesidades del cliente.

#### *f) Cultura corporativa y cultura laboral*

La cultura, como estructura, está conformada por los significados acumulados socialmente (De la Garza Toledo, 2010, p. 44). En el caso de la configuración sociotécnica, son relevantes la cultura corporativa y la cultura laboral. La cultura corporativa serían los significados acumulados por la gerencia que tienen la finalidad de lograr la identificación de los trabajadores con la empresa y sus objetivos (Montaño, 2000). Esto incluye los valores, el lenguaje y las metas que la compañía busca legitimar (Hernández Romo, 2003).

Por otro lado, la cultura laboral es la que se construye en el proceso de trabajo y sería producto de las interacciones entre los sujetos que participan en ese nivel, entre los sujetos y su objeto de trabajo (el cliente como cuerpo y como subjetividad en nuestro caso), y entre los sujetos y las estructuras de la configuración sociotécnica (Garabito Ballesteros, 2007, p. 41,43). Tanto la cultura corporativa como la cultura laboral son fuente de formas para dar sentido a la situación concreta y también son fuente de prácticas.

La cultura corporativa de Uber se define por el emprendedurismo, la disponibilidad del servicio justo cuando lo necesita el cliente y la centralidad del cliente. El primer elemento se hace presente desde la narración breve sobre el origen de la compañía, cuando Travis Kalanick y Garret Camp vieron la oportunidad de darle solución a un problema concreto: la

necesidad de contar con un transporte justo cuando lo necesitaban (Uber, 2018d). Según el discurso de la propia compañía, los fundadores de Uber fueron capaces de revolucionar la industria del transporte y generar un impacto social positivo, así que ¿por qué no podría ser parte de esto una persona que quiera dejar de trabajar para otros y comenzar a ser su propio jefe? Según los impulsores del emprendedurismo, los emprendedores crean o descubren las oportunidades y cualquier persona es capaz de aprender el método para hacerlo (Sarasvathy & Venkataraman, 2011).

No es fortuito el eslogan con el que Uber se presenta frente a los conductores: “Se tu propio jefe. Conduce cuando quieras, gana lo que necesites” (Uber, 2018c). Se trata de un llamado para que los conductores aprovechen una gran oportunidad; en nuestro país y en América Latina, ese llamado fue interpretado como la gran oportunidad de hacer negocio porque muchos no solo inscribieron un auto en la plataforma sino decenas o cientos, según un ex miembro de la gerencia de Uber en México (“Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México”, 2017). Hubo otros que no tenían las posibilidades de inscribir varias unidades para hacer el gran negocio pero que vieron la oportunidad de utilizar sus ahorros, la liquidación que recibieron por sus servicios en su antiguo empleo o de adquirir una deuda a través de un financiamiento automotriz con la esperanza de generar ingresos suficientes y ser su propio jefe (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

La disponibilidad del servicio las 24 horas del día es el otro elemento que define la cultura corporativa de Uber. Al menos en nuestro país, lo central no es la calidad del servicio sino la disponibilidad por lo que este elemento de la cultura corporativa se objetiva en políticas de reclutamiento y de gestión de la mano de obra enfocadas a mantener un alto volumen de conductores que garantice que un cliente no esperará más de cuatro minutos cuando solicite un viaje (“Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México”, 2017). La primacía de la disponibilidad por sobre la calidad del servicio le ha valido a la compañía severas críticas; desde los clientes, se cuestiona la disminución de la seguridad y, desde los conductores, se cuestiona la saturación de conductores y la competencia “desleal” de aquellos que ingresaron con menos requisitos y que han “desprestigiado” al

gremio de conductores (“Síntesis de entrevistas a clientes de Uber en la Ciudad de México”, 2017, “Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

Para Uber, el cliente es primero. Ya señalamos que Uber anunció una fuerte inversión para aumentar su base de clientes y de conductores en México. En el caso de los clientes, se trata de llegar a segmentos que hasta ahora no pueden hacer uso de la plataforma porque no cuentan con una tarjeta de crédito o porque en su ciudad no se permite el pago en efectivo. Para la compañía, la baja de calidad del servicio no es un problema porque para el cliente siempre será mejor solicitar un Uber que usar un taxi o el transporte público; incluso a pesar de los crímenes cometidos por conductores de Uber porque la posibilidad de que ocurran es menor en comparación con otros tipos de transporte (“Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México”, 2017).

Sin embargo, en el caso de los conductores, la compañía no busca la permanencia de quienes ahora conducen en Uber sino solo mantener el número de conductores necesarios para atender a los clientes que se inscriben en la plataforma. Para la ex gerente de Uber, si todo el tiempo se inscriben nuevos conductores, quiere decir que la situación no ha llegado al límite porque inscribirse en la plataforma aun es una mejor opción frente a un empleo mal pagado (“Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México”, 2017).

La cultura laboral que se ha generado en las interacciones producto del trabajo cotidiano ha tomado los elementos de la cultura corporativa impulsada por Uber. Para nosotros es una sorpresa que la gran mayoría de los conductores incorporan una concepción de sí mismos como “su propio patrón” que es capaz de decidir cuándo, cuánto y dónde trabajar. En el tema de la disponibilidad del servicio, los conductores entrevistados asumen esto como la oportunidad de estructurar su jornada de trabajo en función de los momentos del día y las zonas de la ciudad donde hay demanda del servicio. En la mayoría de los casos esto no representa una jornada continua sino más bien segmentos intercalados de trabajo y tiempos muertos en la plataforma de Uber.

El uso de los tiempos muertos es un espacio de múltiples posibilidades para los conductores pues hay quienes se toman un descanso mientras que otros aprovechan para comer o hacer otras actividades; sin embargo, si pensamos en que los conductores salen a las calles en busca de un ingreso, pueden plantearse la siguiente interrogante ¿cómo sacar el



mayor provecho posible del tiempo al volante? La respuesta en casi todos los casos de nuestros entrevistados fue la búsqueda de otras fuentes de ingreso a partir del uso del auto para transportar personas (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017). El conductor también asume que una de las máximas del negocio es la disponibilidad, pero no la exclusividad con Uber.

La centralidad del cliente es resignificada por los conductores de manera polisémica pues su trabajo depende en gran medida de la interacción con el cliente: primero, la presencia del cliente es parte de lo que da el toque distintivo al trabajo cotidiano pues en Uber se “conoce mucha gente”; segundo, el cliente puede llevarlos a una situación inaceptable cuando los trata como un sirviente o un “gato”; tercero, algunos clientes pueden representar una oportunidad de ingresos por fuera de la plataforma al establecer relaciones de confianza con el conductor que poco a poco se hace de una “cartera de clientes”; cuarto, en una disputa entre conductores y clientes donde interviene Uber, el cliente siempre tiene la razón; y, finalmente, el cliente es también un riesgo para la estabilidad en el trabajo por el sistema de calificaciones e incluso puede convertirse en una amenaza para la seguridad y la vida del conductor porque el cliente puede ser un potencial asaltante (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

Hay un elemento extra que forma parte de la cultura laboral de los conductores de Uber en la CDMX. Este no viene de la resignificación de la cultura corporativa sino del sentido que se le da a la ausencia de disposiciones en las políticas de Uber o la regulación pública que protejan o brinden soporte a los conductores ante los problemas que se presentan en el trabajo cotidiano. En ese sentido, nos encontramos ante un razonamiento muy sencillo: si “la necesidad es la misma y los problemas son los mismos” ¿por qué no unirse para hacer frente a estas situaciones difíciles? La respuesta que han encontrado los conductores de Uber en la Ciudad de México ha sido la creación y articulación de grupos de Whats App para comunicarse, cuidarse y apoyarse en caso de ser necesario (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

### 5.3 Conflicto y resistencias en el trabajo cotidiano de los conductores de Uber en la Ciudad de México

En otras partes de este texto dimos algunos indicios de lo que consideramos son los conflictos y resistencias que surgen en el trabajo cotidiano de los conductores de Uber en la CDMX. Ahora nos encargaremos de abordar a detalle la emergencia de esos conflictos y resistencias en el marco del proceso de trabajo que hemos descrito anteriormente, bajo la presión de los elementos estructurales que componen la configuración sociotécnica de la producción de viajes en Uber, mediado por la subjetividad de los conductores que establecen relaciones e interacciones a partir de su trabajo donde se pone en juego el control sobre la forma en la que éste debe ser ejecutado.

Recordemos que en esta investigación partimos del supuesto de que las relaciones laborales, en el capitalismo, son fuente de conflictos entendidos estos como un componente estructural que supone la existencia de intereses divergentes entre los sujetos laborales que participan en esas relaciones. El conflicto se traduce en conductas o actitudes que expresan esa oposición o divergencia (Hyman, 1981). En las múltiples relaciones que se establecen entre los sujetos que participan en la producción de viajes en la plataforma de Uber, la fuente de oposición y divergencias es el control sobre el proceso de trabajo. De manera más específica, se trata de la oposición y divergencia respecto a las distintas prácticas mediante las que los sujetos pretenden ejercer el control, tanto por sus aspectos objetivos (políticas del servicio, exigencia de trato servicial, calificaciones negativas que pueden impactar la permanencia en el trabajo o el ingreso) como por sus aspectos subjetivos que tendrían que ver con el sentido que esas prácticas tienen para el conductor (rechazo a la servidumbre, valoración de la libertad, sensación de engaño para con la empresa).

Los sujetos pueden tratar de ejercer el control de múltiples formas, según la situación específica. En el caso de la compañía, la forma de control que hemos planteado es el control computarizado (Elliott & Long, 2016) que articula y coordina la producción además de que permite ejercer otro tipo de controles sobre el trabajo de los conductores. Este tipo de control vuelve un tanto difusa la participación de la empresa en el trabajo cotidiano de los conductores y traslada al cliente el ejercicio del control directo y técnico, es decir, convierte

al cliente en un usuario – productor – supervisor. Además del control computarizado, la compañía se vale de una estrategia de control subjetivo a través del fomento del emprendedurismo como mito fundacional y ejemplo a emular entre los aspirantes a conductores que buscan ser “su propio patrón”.

El cliente, por su parte, ejerce el control directo entendido este como la presencia física de un agente que supervisa y evalúa el cumplimiento de las políticas para la prestación del servicio y también la satisfacción sus propias expectativas (emocionales, estéticas, de eficiencia), durante y al final del viaje. Además de esto, el cliente también le da forma final al control técnico pues introduce los datos necesarios para desencadenar la sucesión de tareas que el conductor debe completar desde la recepción de la solicitud hasta la finalización del viaje.

Finalmente, el conductor controla el proceso de trabajo en la medida que estructura su jornada y se compromete con su ocupación porque su ingreso depende del número de viajes y la cantidad de horas que conduce: si no conduce y no realiza viajes, no hay ingreso. Aunque a estas alturas Uber ya no es visto como una oportunidad de “hacer negocio”, conducir en Uber si es valorado como una mejor alternativa al empleo asalariado en condiciones precarias por lo que la permanencia en la ocupación se vuelve una alternativa viable. Además, en algunos casos el conductor no solo trabaja para generar un ingreso que le permita subsistir sino también para pagar la deuda contraída por la compra del auto que utiliza para poder trabajar.

Al tratarse de trabajos no clásicos como el que nos ocupa, hay algunas consideraciones específicas: 1) el conflicto incluye a al cliente y también a otros sujetos que se encuentran en la vía pública para trabajos que se desempeñan en este espacio; 2) el conflicto se expresa en formas de dar sentido a la situación concreta, como la resignificación de la cultura laboral y también en prácticas, como la negación a cumplir con las normas del trabajo señaladas por Uber; 3) el conflicto se puede expresar en un continuo de oposición – aceptación parcial/consentimiento/cooperación que se define para la situación concreta; 4) las expresiones de conflicto son respuestas compartidas articuladas material o simbólicamente, aunque no impliquen una acción colectiva; 5) los conflictos pueden tener

un punto de encuentro con otros mundos de vida (De la Garza Toledo, 1992, 2010, pp. 116–117; Warhurst et al., 2009).

Ya especificamos que el conflicto es un componente estructural de las relaciones laborales y que el control del proceso de trabajo es también el motivo de las disputas y oposiciones. Ahora bien, cuando hablamos de resistencias nos referimos a las prácticas y formas de dar sentido “oposicionales”, es decir, que expresan esa oposición característica de las relaciones laborales capitalistas. (P. Thompson, 2016). Las resistencias son situacionales porque su expresión concreta depende de la situación donde se da la oposición: a veces la resistencia puede ser abierta y otras puede ser velada, pero en todo caso habría una relación explícita con los intentos de controlar el proceso de trabajo de los conductores de Uber en la CDMX.

La lógica de la exposición en lo que sigue del apartado gira en torno a la definición y presentación de los conflictos y resistencias que emergen en el trabajo cotidiano de los conductores, así como su relación con los elementos estructurales, subjetivos e interaccionales pertinentes.

*a) Conflicto y resistencias en la interacción cara a cara con el cliente*

La producción de un viaje en Uber va más allá del desplazamiento del cliente de un lugar a otro de la ciudad; la interacción también es parte del viaje aunque no sea el producto principal (De la Garza Toledo, 2017, 2018). Además, esta interacción no se da por la libre concurrencia de las partes, sino que se trata de una relación donde el cliente paga por ser trasladado bajo ciertos estándares de servicio promovidos por la empresa como parte de lo que constituye la experiencia de viajar en Uber. En ese sentido, el conductor se encuentra en una relación asimétrica con respecto al cliente no solo por su posición en la producción sino también por los significados acumulados en torno a esa relación que se ponen en juego aún antes de que se del encuentro cara a cara.

La centralidad del cliente es uno de los elementos que son reconocibles tanto por la empresa, los clientes y los conductores. Sin embargo, para los conductores esto se traduce a

veces en una potencial expectativa de incondicionalidad por parte de algunos clientes que pueden esperar una relación de abierta subordinación/servidumbre con el conductor: el cliente espera que el conductor sea su “sirviente”, “esclavo”, o que “se ponga de tapete” o sea su “gato” (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017). Según lo dicho por algunos de los conductores, el origen de esto es tanto la imagen vendida por la empresa como la noción común de que “el que paga manda”. Sin embargo, no podemos generalizar esta expectativa de servidumbre a todos los clientes de Uber: más bien se trata de una posibilidad donde la interacción puede convertirse en una fuente de conflicto abierto entre el cliente y el conductor.

Además, el cliente desempeña algunas tareas de supervisión y evaluación antes, durante y después del viaje con el auxilio de la plataforma tecnológica; estas tareas se traducen en conductas al interior del auto mientras el cliente interactúa con el conductor y también en el uso de la tecnología para aplicar un esquema de calificación del desempeño del conductor al finalizar el viaje. Esta situación es reconocida plenamente por los conductores por lo que, en cualquier caso, el tono de la interacción no puede ignorar que al final del viaje habrá una evaluación que puede impactar los ingresos del conductor y su permanencia en el trabajo.

#### **- Conflictos en ruta**

Antes de que se encuentren cara a cara, tanto el cliente como el conductor ya tienen expectativas sobre la interacción durante el viaje. En el caso del conductor, además de los elementos estructurales ya mencionados, hay dos guías iniciales para la interacción con el cliente: la primera de ellas son las normas comunitarias de Uber entre las que destacamos la “Guía para conductores de 5 estrellas”; la segunda es el principio compartido de que quien se dedica a este trabajo debe “saber tratar al cliente” lo que incluye diversas prácticas que expresarían la cortesía, amabilidad y atención para con las necesidades del cliente (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

Sin embargo, el conductor de Uber no es “el hombre norma” que guía su actuar por las reglas prescritas para la interacción. No queremos decir que las reglas no importen porque

su incumplimiento puede tener consecuencias directas en la permanencia en el trabajo y el ingreso; lo que decimos es que hay espacios y márgenes para ajustar el cumplimiento cabal de esas reglas a medida que el conductor de Uber interactúa con distintos clientes en su trabajo cotidiano. Cada interacción tiene sus componentes específicos, pero es posible identificar situaciones “típicas” que detonan el conflicto en la interacción, así como formas de dar sentido y prácticas compartidas entre los conductores.

Antes de que un cliente aborde un auto, el conductor puede hacerse una idea del “tipo” de cliente y de interacción que tendrá durante el viaje. Hay varios elementos que delimitan esos tipos contruidos a partir de la experiencia en el trabajo cotidiano. Lo primero es la información que tiene disponible el conductor a partir de que acepta la solicitud de viaje; el conductor tiene acceso a información básica del cliente como su calificación y la ubicación del punto de recogida. Este primer vistazo genera una clasificación con base en la evaluación que otros conductores han hecho y también con base en la zona de la ciudad; mientras el conductor se encuentra *en ruta* puede esperar, por ejemplo, una interacción complicada con un cliente que tiene una calificación menor a 4.5 estrellas y que tiene que recoger en Polanco, la Condesa o Santa Fe. La situación se vuelve más compleja cuando se incorpora a ese primer vistazo el tiempo y la dinámica de la ciudad; sobre el mismo ejemplo que hemos utilizado, aceptar ese viaje en un horario de mucho tráfico puede implicar la interacción con un cliente estresado e interesado en llegar lo más rápido posible a su destino.

Pues bien, como señalamos en su momento, el cliente inicia el proceso productivo al momento de solicitar el viaje. Desde que el conductor acepta la solicitud y se encuentra *en ruta*, el cliente también inicia el monitoreo y supervisión de la producción del servicio. En ese sentido, hay un primer conflicto en torno al tiempo que tarda el conductor en llegar al punto de encuentro pues, por un lado, la situación de apuro del cliente puede llevarlo a presionar al conductor para que se apresure, sin embargo, la asignación del viaje no depende del conductor por lo que el tiempo de llegada es una situación que el conductor no elige. Una vez en el punto de recogida, puede surgir un segundo conflicto en torno al tiempo que tarda el cliente en abordar el vehículo una vez que este ha llegado al punto de encuentro: aunque hay una política de Uber para el tiempo de espera en estas situaciones, a veces los clientes se

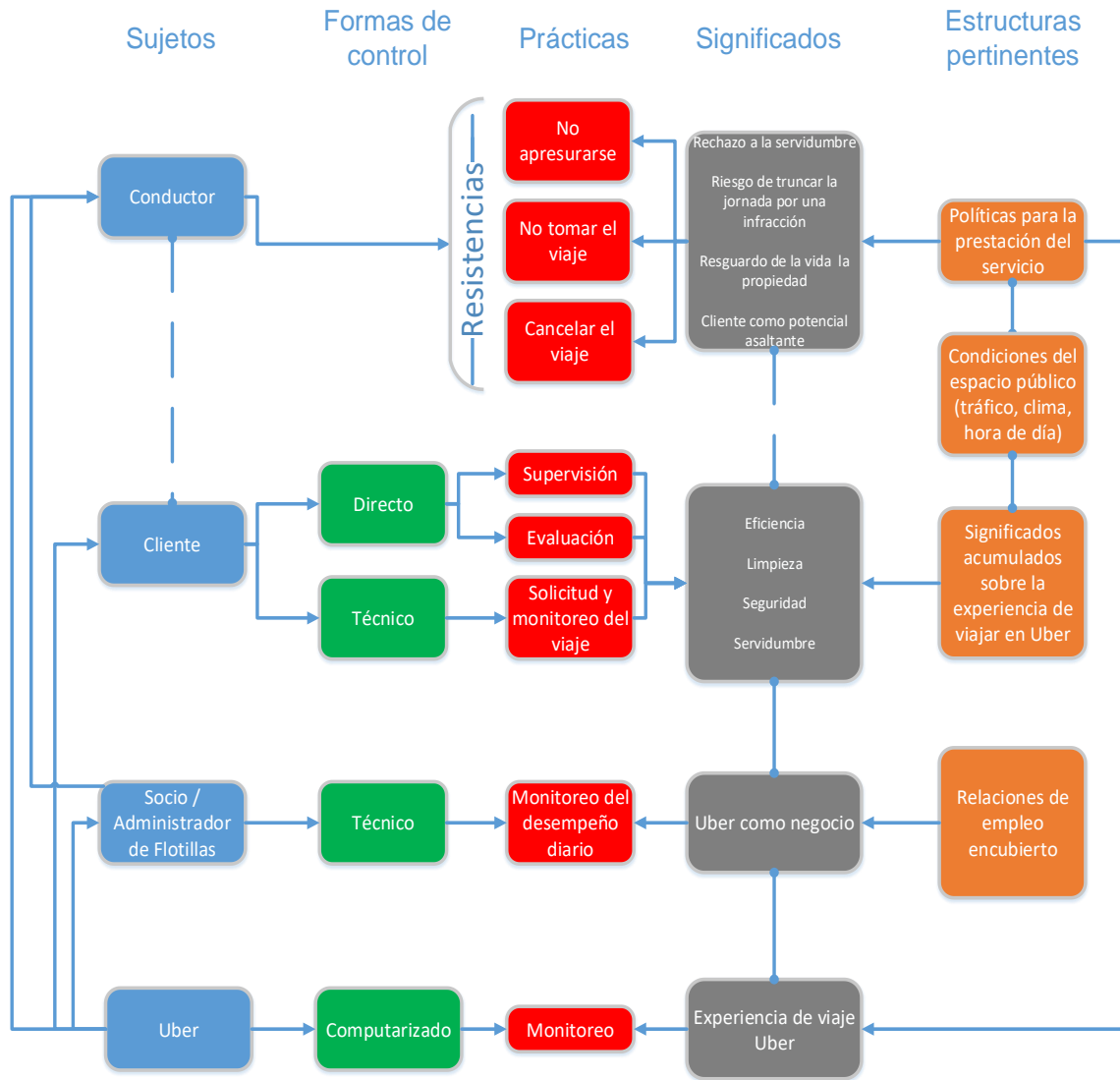
toman más de lo permitido y se molestan cuando el conductor les hace notar que ha iniciado el viaje.

Si retomamos de nuevo la importancia de la zona de la ciudad y la hora del día, podemos identificar un tercer conflicto relacionado ahora con la seguridad del conductor y su patrimonio. El conductor puede cancelar una solicitud de viaje aun después de haberla aceptado si evalúa que la situación representa un riesgo por la hora del día y la zona de la ciudad donde se encuentra el punto de encuentro; en esta decisión aparece en primer plano la posibilidad de que el cliente sea un delincuente que actúe solo o en complicidad con otros.

Sucede que algunas personas utilizan cuentas de usuario de Uber para cometer delitos; estas cuentas la mayoría de las veces provienen de equipos telefónicos robados o son creadas con información falsa a partir de tarjetas de crédito clonadas. En el Estado de México es más común la práctica de las cuentas falsas porque Uber permite el uso de efectivo como medio de pago. Los delitos que cometen los clientes que utilizan estas cuentas van desde el robo de teléfonos celulares y el auto hasta casos donde obligan al conductor a ser su chofer mientras realizan actividades delictivas. En el extremo, algunos conductores de Uber han sido asesinados cuando los delincuentes intentaron robar sus vehículos. Ante la posibilidad de perder el patrimonio y la vida, los conductores han definido algunas zonas como Ecatepec, en el Estado de México, donde no están dispuestos a recoger a los clientes, incluso si eso tiene como consecuencia una mala calificación.

Aún antes de que el cliente suba al vehículo, permanece el conflicto por la seguridad. En algunos casos, los conductores compartieron anécdotas donde dejaron en claro que, aun cuando ya estuvieran en el punto de encuentro, permanecían en alerta ante las condiciones de la calle y la apariencia del cliente. Si la situación parecía una inminente “trampa”, los conductores tomaban precauciones como llamar al cliente unos metros antes para ver si la persona que estaba parada en el punto de recogida respondía el teléfono o entraban en reversa en calles cerradas para arrancar el auto ante cualquier amenaza. De los tres conflictos señalados hasta ahora, solo el conflicto en torno a la seguridad define si hay o no una interacción cara a cara a bordo del vehículo.

Ilustración 32 Resistencias en la interacción con el cliente (fase en ruta)



Fuente: Elaboración propia.

### - Conflictos en viaje

Una vez que se da el cara a cara y el conductor se encuentra *en viaje*, pueden detonarse una serie de conflictos que podemos agrupar alrededor de tópicos que se presentan desde que inicia la interacción hasta que finaliza: el primero es sobre las comodidades de viajar en Uber, el segundo es la convivencia en el interior del auto y el tercero es la eficiencia del conductor para llegar rápido al destino. Los conflictos en torno a las comodidades inician justo cuando



el conductor llega al punto de encuentro. Una fuente de conflicto es la expectativa de que el conductor descienda del auto para abrir la puerta por donde entrará el cliente. Son varias las explicaciones que dan los conductores ante este cambio pues antes se distinguían por llevar a cabo esta práctica: la primera es que se trata de una práctica que se dificulta en calles o avenidas muy transitadas porque representa un riesgo para el conductor descender por su puerta para abrir la del cliente; en segundo lugar, en ciertas zonas u horarios del día es una práctica que no se lleva a cabo por cuestiones de seguridad ante la posibilidad de que el conductor tenga que acelerar de inmediato en una situación de peligro; finalmente, el conductor no desciende para abrir la puerta porque es una práctica que se ha convertido en signo de servidumbre. Para los conductores entrevistados, la mayoría de las veces se trata de una práctica que no se justifica porque el cliente tiene la posibilidad de hacerlo por sí mismo.

La segunda fuente de conflicto son las peticiones del cliente sobre atenciones adicionales durante el viaje. La mayoría de los conductores entrevistados siguen el guion definido por la compañía en cuanto a la oferta de dulces, aire acondicionado, uso de un navegador o de una ruta específica, apertura o cierre de las ventanillas, o de sintonizar la música que prefiera el cliente. Sin embargo, una cosa es que los conductores sigan esas reglas en busca de una buena calificación y otra es que les parezca correcto que un cliente acepte o incluso exija esas comodidades; por ejemplo, no es aceptable que un cliente que acaba de salir de su casa pida una botella de agua porque bien pudo beber agua en su casa y mucho menos aceptable es que en un viaje con cuatro pasajeros, todos ellos acepten o pidan una botella porque eso representa un gasto que se resta a la ganancia que deja un viaje. En algunas ocasiones, los conductores que son propietarios del auto que conducen han recurrido a una figura de patrón o jefe ficticio para justificar que no ofrecen agua a los clientes o que ofrecen alguna marca económica: “perdóneme, es que el patrón no me dio aguas” o “son las que me dio el patrón”. Aunque el conductor se niegue a ofrecer comodidades, puede reconocer mayor o menor legitimidad al cliente para “ponerse exigente”; por ejemplo, un cliente de Nezahualcóyotl puede ser igual o más exigente que un cliente de la Condesa o Polanco pero al primero no se le reconoce legitimidad y al segundo sí (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

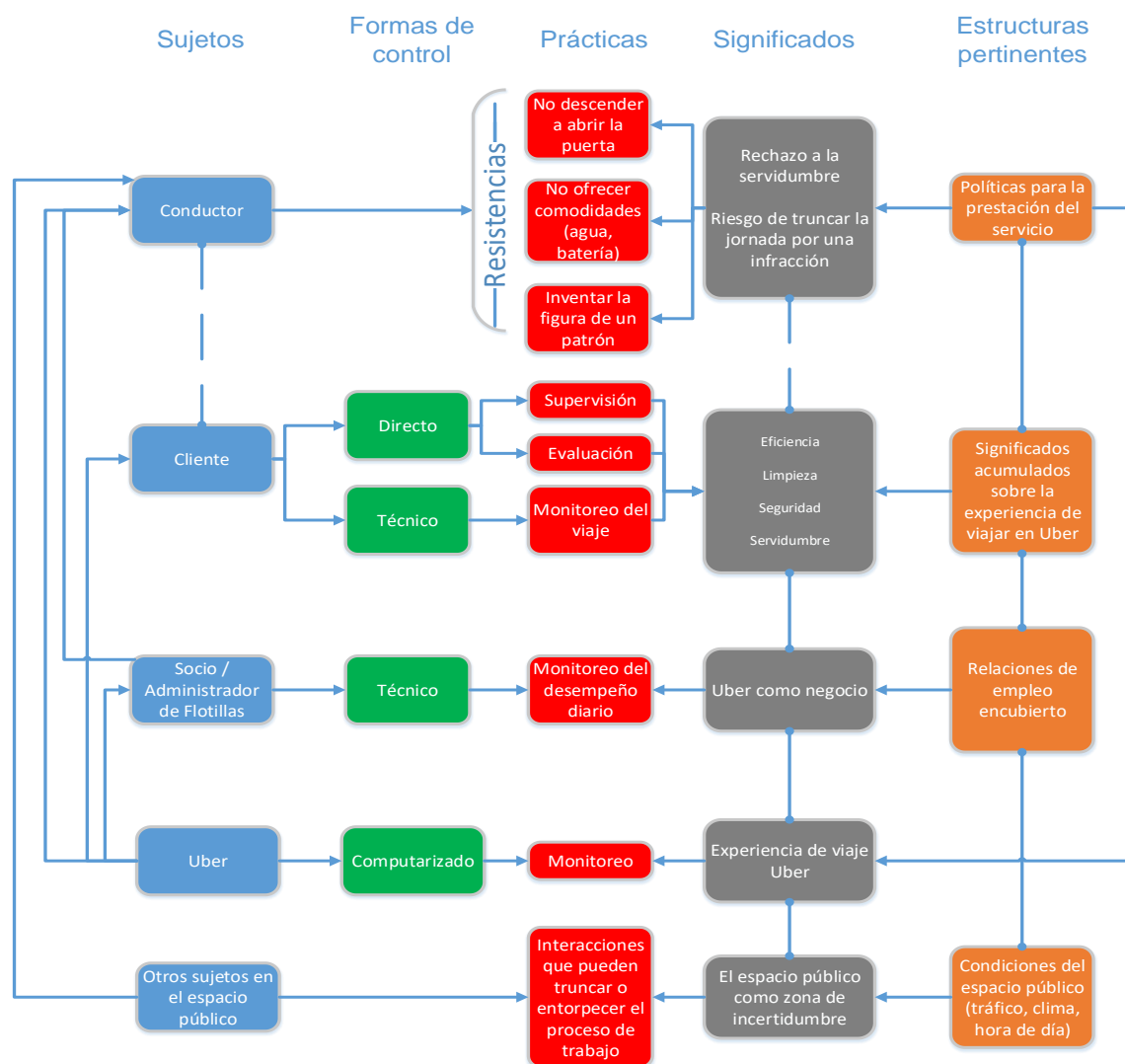
Los conflictos en torno a la convivencia dentro del auto se presentan cuando no hay un acuerdo por lo menos implícito sobre el tono de la convivencia. Por ejemplo, encontramos que los conductores entrevistados asumen que es su responsabilidad evaluar qué tipo de interacción espera el cliente según el momento del día, la zona de la ciudad y hasta el clima, pero sobre todo con respecto a los primeros intercambios de palabras, gestos o expresiones una vez que el cliente se encuentra a bordo del auto. Es decir, la primera parte de la interacción donde los conductores ofrecen atenciones especiales al cliente define en algún sentido el resto de la interacción: si el cliente quiere hablar, el conductor sigue la conversación, si no, el conductor no insiste.

La interacción se torna mucho más impredecible cuando el auto es ocupado por varias personas a la vez y cuando estas se encuentran interactuando entre sí además de interactuar con el conductor. Sirve como ejemplo la muy alta posibilidad de encontrar grupos de personas que abordan los vehículos después de salir de una fiesta un viernes o sábado por la noche. Lo más frecuente es que los conductores permitan cierta continuidad del ambiente festivo dentro del auto, pero esto siempre representa un peligro ante la posibilidad de que los ocupantes ensucien el auto, o que agredan o acosen al conductor o conductora. “Los borrachitos”, las parejas que van “fajando” o discutiendo, el cliente estresado, los “huevones” que piden viajes cortos son solo algunos de los “tipos” de clientes que se encuentran por toda la ciudad.

Finalmente, los conflictos en torno a la eficiencia del conductor se relacionan sobre todo con la rapidez del viaje, pero también con la pericia del conductor. Si bien la ruta a seguir se negocia con el cliente al inicio del viaje, al final para el cliente siempre es responsabilidad del conductor si el tiempo y ruta del viaje es satisfactorio o no. En un principio, la aplicación de Uber para conductores ofrece la integración con un navegador que señala la ruta óptima en términos de tiempo entre el punto de recogida y el de destino. Sin embargo, los conductores han optado por utilizar navegadores alternativos como Google Maps y Waze; este último goza de mayor popularidad puesto que se mantiene actualizado en cuanto al tráfico, sentido de las vialidades, calles en obra, percances viales, ubicación de radares de velocidad, y ubicación de patrullas. Otra opción es que el propio cliente indique la ruta o que modifique la que señala el navegador según sus propias consideraciones.

Aun cuando el viaje transcurre en relativa calma en términos de la interacción dentro del auto y la eficiencia en cuanto al tiempo, diversos factores ajenos al conductor pueden dar al traste con el desarrollo del viaje. Por ejemplo, están las condiciones climatológicas que pueden acentuar los problemas de congestión vial; una marcha o movilización puede repercutir en el cierre de vialidades; un automovilista, taxista, microbusero o un peatón que pueden provocar que el conductor frene o gire de manera brusca; y hasta las condiciones del asfalto pueden repercutir en algún incidente al pasar un bache o un tope de manera abrupta. En todos esos casos, los conductores refieren que el cliente imputa la responsabilidad al conductor y su valoración del desempeño se refleja en la calificación al final del viaje.

Ilustración 33 Resistencias en la interacción con el cliente (fase en viaje)



Fuente: Elaboración propia

A todas estas condiciones que salen del control del conductor también hay que agregar que lo que si puede hacer es aumentar la velocidad con la que se desplaza el vehículo. Sin embargo, esta exigencia de los clientes que llevan prisa se topa con la postura de la mayoría de los conductores entrevistados: no están dispuestos a pagar una multa por exceder los límites de velocidad de las vialidades y mucho menos a arriesgar su vida y patrimonio además de la vida del cliente aun cuando esto implique una mala calificación. Esto puede entenderse como una práctica guiada por valores cívicos, pero también como una precaución ante la posibilidad de ver interrumpida la jornada de trabajo con la correspondiente disminución del ingreso.

#### - **Conflictos tras la finalización del viaje**

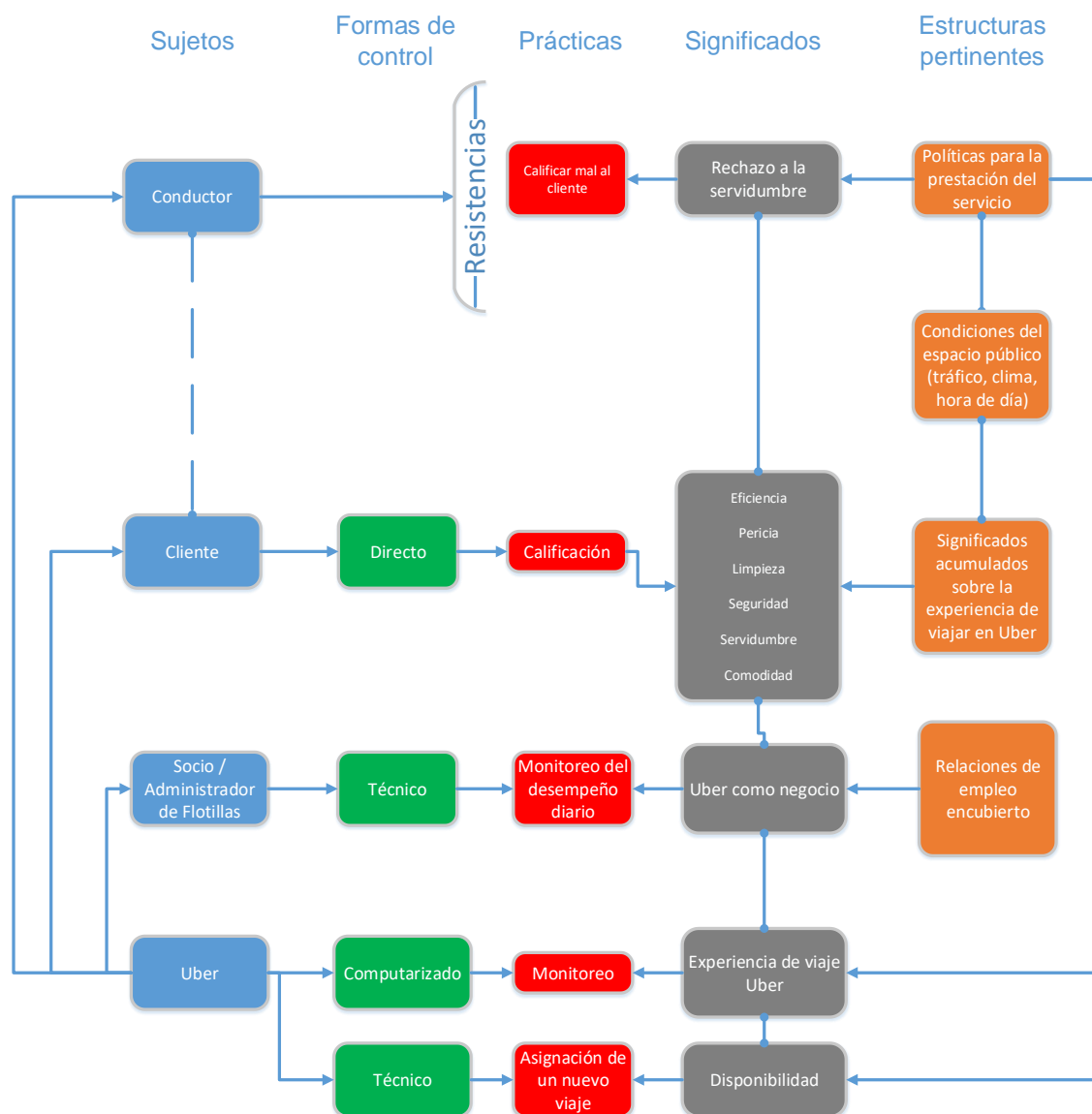
Durante las fases *en ruta* y *en viaje* el cliente ejerce un control directo y técnico sobre el trabajo de los conductores de Uber que se traduce en prácticas como la supervisión y la evaluación del desempeño del conductor; todo esto culmina con la calificación del viaje. En opinión de los conductores entrevistados, la calificación no depende sólo de qué tan bueno o malo sea el desempeño del conductor según las políticas de Uber, sino que se trata de una valoración subjetiva del cliente con respecto al viaje como una experiencia completa que incluye la valoración de los componentes emocionales, estéticos, e interactivos del viaje, tanto de los medios de producción como del conductor.

La calificación se compone de tres partes: la primera es la calificación en una escala de cinco estrellas; la segunda es el otorgamiento de insignias con etiquetas predefinidas como “buena conversación”, “buena conducción” o “trato amable” “limpieza”, finalmente, el tercer aspecto son los comentarios libres que el cliente puede escribir en una caja de texto. Aunque los tres componentes forman parte del perfil del conductor, es la escala de estrellas la que impacta directamente en los ingresos y la estabilidad en el empleo.

Aunque ambas partes pueden calificarse mutuamente y repercutir en el promedio de calificaciones, es el conductor quien pone en juego su ingreso y la permanencia en el empleo. Por esa razón, el momento de la calificación es una situación conflictiva que involucra también a la compañía puesto que Uber puede tomar medidas como el envío de

recomendaciones a los conductores, la desactivación de la cuenta del conductor por periodos cortos de tiempo e incluso la desactivación definitiva en los casos más serios. Aunque un ex miembro de la gerencia señala que siempre hay un proceso de investigación en los casos donde el conductor y cliente tienen alguna diferencia, entre los conductores predomina la impresión de que en estas disputas siempre gana el cliente (“Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México”, 2017, “Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

Ilustración 34 Resistencias en la interacción con el cliente tras la finalización del viaje



Fuente: Elaboración propia

Los conductores entrevistados comparten una definición del “conductor de cinco estrellas” (máxima calificación posible en el sistema de evaluación de Uber); se trata de alguien que sigue al pie de la letra las normas definidas por Uber para la prestación del servicio. Además, el trato con la gente es uno de los aspectos más valorados por los conductores (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017). Es decir, por un lado, encontramos cierto rechazo a algunos de los lineamientos que establece Uber porque pueden poner en riesgo la vida y el patrimonio del conductor, así como el rechazo a una interacción marcada por una expectativa de servidumbre, pero por el otro los conductores reconocen que seguir esos lineamientos es el camino más seguro hacia una buena calificación que se traduce en la posibilidad de tener estabilidad en los ingresos y en la ocupación y que no siempre la interacción tiene que ser ríspida.

#### *b) Grupos de conductores*

Entendemos los problemas cotidianos como situaciones que representan una interferencia con el desarrollo del proceso de trabajo de la producción de un viaje. Estas situaciones son provocadas por distintos sujetos laborales y pueden tener consecuencias negativas en el trabajo. Ejemplos de problemas pueden ser una pinchadura de llanta, un choque provocado por un conductor imprudente, una situación de peligro ante un cliente sospechoso, o una detención por un agente de la autoridad. Pensamos estos problemas en la producción de viajes a nivel del conductor, es decir, dentro de la construcción de una jornada de trabajo específica: un problema puede interferir en la actividad cotidiana de ese conductor, pero no necesariamente afecta a la producción de viajes a nivel de la compañía (Uber) entendida como la articulación de miles de solicitudes de viaje al día con miles de conductores disponibles.

Podríamos pensar que cada uno de los conductores de Uber en la CDMX resuelve a su manera los problemas que se le presentan en el trabajo cotidiano. Incluso, parece no haber necesidad de comunicación y coordinación entre conductores en una actividad que aparentemente solo requiere de cumplir una serie de tareas sencillas y articuladas en torno a

una aplicación. Además, ¿cómo sería posible una organización de conductores si cada uno trabaja cuando quiere y en la zona que quiere en una ciudad tan grande como esta?

Desde nuestra perspectiva, existen presiones estructurales comunes a todos los conductores de Uber en la CDMX; dos de ellas son su estatus como contratistas independientes y la ausencia de disposiciones en la regulación pública sobre Uber que otorgue algún tipo de asistencia o auxilio a los conductores mientras desempeñan su trabajo. Sin embargo, esas presiones no llevaron en automático a la conformación de grupos de conductores, sino que este proceso pasó por la significación de la organización como una oportunidad de contar con apoyo para la solución de los problemas que se presentan en el trabajo cotidiano. En la práctica, los grupos de conductores suplen lo que debería hacer la empresa y las instituciones regulatorias para garantizar la continuidad del proceso de trabajo. Además, la formación de grupos de conductores se dio alrededor de interacciones cotidianas mediadas por un teléfono o una computadora, pero también a través de la interacción cara a cara en ciertos puntos de la ciudad donde los conductores de Uber se encuentran a la espera de recibir una solicitud de viaje.

El conflicto específico que detona el surgimiento de grupos de conductores es el siguiente: frente a los problemas cotidianos en el trabajo, frente a la inseguridad y los riesgos del trabajo, cuando necesitan un consejo o la aclaración de una duda, ¿quién ayuda a los conductores? Según los propios conductores, la compañía no es quien ayuda a los conductores frente a esas situaciones; tampoco es una opción pensar en que las autoridades locales van a asumir la responsabilidad de brindar apoyo a los conductores. La respuesta que encontraron los conductores de Uber para afrontar las situaciones difíciles vividas en el trabajo fue la formación de grupos de conductores través de *Whats App*. Analizaremos el funcionamiento de los grupos de conductores en tanto estructuras con ciertos objetivos y proyectos, estrategias, mecanismos de ingreso y expulsión, reglas, división de tareas, formas de comunicación y lenguaje (Montarcé, 2014, pp. 8–9).

## - **Objetivos de los grupos de conductores**

Los grupos de conductores en Whats App existen para brindar solidaridad y apoyo mutuo en caso frente a las emergencias, situaciones y sujetos que representan una amenaza para la seguridad de la vida, el patrimonio, el ingreso y la permanencia en el empleo de los conductores. Aunque las situaciones son diversas, haremos un ejercicio de agrupamiento en torno a ciertos temas.

El primero de ellos es la convivencia en el trabajo cotidiano. Más que ser un objetivo que resuelva los problemas de los conductores, se trata de un cambio sustancial al planteamiento original de la producción de viajes: el conductor ya no desempeña su actividad en solitario, sino que establece relaciones mediadas por dispositivos con otros conductores y conductoras como él. En adelante, el conductor puede echar mano de esas relaciones para resolver muchos de los problemas que se le presentan. La convivencia incluye los saludos al inicio de la actividad, la socialización de lo bien o mal que va el trabajo del día, así como la diversión a través de los memes o videos graciosos.

La convivencia en el trabajo mediada por *Whats App* puede dar pie a la convivencia cara a cara entre conductores en diversos momentos del día. Por ejemplo, a través de los grupos, los conductores invitan a otros para que se reúnan a comer, tomar algo, o simplemente a descansar un poco mientras disminuye la carga vehicular de en las vialidades. En algunos casos, la convocatoria puede ser para una reunión fuera de la jornada de trabajo en algún restaurante, bar, o en la casa de alguno de los miembros del grupo. El paso del “pantalla a pantalla” al cara a cara tiene como propósito “darle rostro” a los números telefónicos que pueden ver en los grupos de *Whats App*; además, según los conductores entrevistados, eso fortalece la relación entre los miembros del grupo y fortalece los lazos de solidaridad entre conductores (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

Los grupos también se utilizan para dar aviso a otros conductores sobre los operativos de agentes de la autoridad que pueden encontrarse en algunos puntos de la ciudad. En el caso de los policías federales, los operativos son exclusivamente en zonas federales como el aeropuerto y las terminales de autobuses; en el caso de los agentes de la policía local y del



INVEA, los operativos suelen no tener un lugar fijo por lo que el aviso de los conductores a otros de sus compañeros resulta de vital importancia. Si los conductores caen en alguno de estos operativos no solo podría representar el pago de una multa sino también dejar de recibir un ingreso por el tiempo que el auto pueda pasar en los llamados “corralones”.

Un tercer objetivo de los grupos es la solicitud y coordinación de apoyo en caso de un percance durante la jornada de trabajo. El conductor que sufre un percance como un choque o que necesita apoyo para resolver un problema mecánico avisa a otros conductores en los grupos y además comparte su ubicación geográfica. El conductor más cercano y que no esté en viaje es quien generalmente acude a prestar apoyo a su compañero.

El monitoreo y la seguridad de los conductores es el cuarto objetivo de los grupos. En este caso, se trata de mecanismos que se activan cuando un conductor avisa a los otros de una situación potencialmente peligrosa durante un viaje. El conductor que se siente en peligro notifica al grupo para que estén atentos a su ubicación en la ciudad y también los conductores que saben de alguna zona peligrosa lo notifican al resto. El monitoreo puede hacerse desde el navegador *Waze* donde los conductores tienen la opción de compartir su ETA (*Estimated Time of Arrival*) o desde aplicaciones como *Life 360* que permiten el monitoreo en tiempo real de todos los miembros de un grupo.

Ilustración 35 Waze (izquierda) y Life 360 (derecha)



(Imágenes tomadas de: Life360, 2018; Perez, 2016)

Finalmente, los conductores utilizan estos grupos para compartir saberes adquiridos a lo largo de su experiencia como conductores. Por ejemplo, algunos señalan al resto del grupo las zonas de la ciudad donde se activa la tarifa dinámica a ciertas horas del día, les dicen dónde comprar refacciones para el automóvil a buen precio o comparten sitios donde los conductores pueden comer bien y a buen precio. Uno de los saberes compartidos de mayor trascendencia para nuestra investigación es el de la experiencia con el uso de otras aplicaciones de transporte de pasajeros o del trabajo por fuera de las aplicaciones. Sin embargo, ese tema lo tocaremos a profundidad en el apartado dedicado a la búsqueda de otras fuentes de ingreso como resistencia de los conductores de Uber.

#### - **Ingreso a los grupos**

Hay dos formas de ingresar a los grupos de conductores en *Whats App*: la primera es porque un conductor hace una convocatoria en algún grupo de conductores en Facebook. Quienes están interesados en formar parte del grupo envían su número telefónico al organizador y este los añade; la segunda es por invitación directa de alguien que ya forma parte de un grupo de *Whats App*. Esta modalidad es frecuente cuando un conductor se encuentra cara a cara con otros conductores de Uber en sitios como el aeropuerto (donde los conductores esperan su turno en la fila virtual), parques, tiendas Oxxo entre otros. Los conductores entrevistados refieren que a menudo es necesario comprobar que la persona que ingresa a un grupo es un conductor de Uber, por esa razón los administradores del grupo solicitan que se muestre una captura de pantalla con los datos del conductor “*logueado*” en la aplicación de Uber.

#### - **Reglas del grupo**

Las reglas del grupo son establecidas por el o los administradores del grupo. El administrador es la figura que crea el grupo de *Whats App* y tiene la facultad de agregar o eliminar miembros, modificar el nombre del grupo, cambiar la imagen, y dar el rol de administrador a otros miembros del grupo. Entre las reglas que se aplican para el funcionamiento de un

grupo están la definición de quiénes pueden ingresar; a veces los grupos limitan su membresía a conductores sean o no propietarios del auto, otras veces los grupos admiten socios y conductores. Incluso existen grupos exclusivamente para administradores de grupos de *Whats App*; estos grupos de administradores cumplen la función de coordinación cuando se difunden avisos urgentes en alguno de los grupos que conforman la red.

En el tema de la exclusividad de conductores que trabajan con la aplicación de Uber, algunos grupos establecen esa limitante mientras que otros aceptan conductores que trabajan con distintas plataformas de transporte. Ninguno de los grupos identificados tiene entre sus reglas la exclusividad de la membresía; cualquier conductor puede ser miembro de tantos grupos como lo desee. Una última consideración en cuanto a la membresía es si el grupo es mixto o exclusivamente para conductores o conductoras; sucede a veces que hay una regla en los grupos mixtos contra el uso de groserías y la carga de imágenes o videos pornográficos que pueden resultar ofensivos para las conductoras. Esto ha llevado a que algunos grupos de conductores en *Whats App* tengan grupos paralelos al principal, cada uno con un objetivo específico: el grupo principal puede ser mixto y cumplir la mayoría de los objetivos señalados más arriba, pero puede haber un grupo paralelo solo de conductores donde se comparten imágenes o videos pornográficos o se utiliza lenguaje ofensivo. Nos encontramos con un caso de un grupo conformado exclusivamente por conductoras que utilizaban las aplicaciones de Uber y *Laudrive*. Esta última empresa restringe su servicio a conductoras y clientes mujeres.

#### - **División de tareas**

La división de tareas es muy simple al interior de los grupos de conductores: están los administradores y los miembros. Sin embargo, los administradores también son conductores por lo que en algún momento del día necesitan dejar su labor al frente del grupo. Por esa razón es que algunos grupos tienen varios administradores. La otra división de tareas que se da al interior de los grupos es la que opera cuando alguien solicita apoyo; en esa situación, el criterio que define quién acude a prestar apoyo es el de la proximidad y disponibilidad con respecto a la ubicación de quién se encuentra en problemas.

## - Comunicación y lenguaje

La mayor parte de la comunicación en los grupos de conductores se da a través de la aplicación de Whats App; en dicha aplicación, los conductores pueden escribir texto, utilizar “emojis” y también enviar audios, imágenes y videos. La comunicación verbal a través de audios o escrita se utiliza para los saludos, comentarios, avisos, invitaciones y para despedirse del grupo al finalizar la jornada. Sin embargo, la comunicación por medio de símbolos es útil a la hora de comunicar situaciones de emergencia de la manera más rápida y discreta posible; no es que eso no pueda comunicarse por medio de palabras, pero el problema es que a veces las situaciones de peligro implican la presencia del cliente a bordo del vehículo y, como hemos sostenido, el cliente puede ser un potencial asaltante.

Los emojis integrados en *Whats App* son los símbolos más utilizados por los conductores porque son los que están directamente disponibles en la aplicación. Nos encontramos que algunos de estos emojis pueden utilizarse para solicitar apoyo o pedir al resto de los miembros del grupo que presten atención a la ubicación del conductor o una situación de alerta: por ejemplo, el uso del emoji “patrulla” significa que hay un operativo policiaco en cierta zona de la ciudad mientras que el emoji “ojitos” más el ETA de *Waze* dan aviso a los miembros del grupo para que vigilen que el viaje transcurre con normalidad.

*Ilustración 36 Emojis de patrulla (operativo) y ojitos (solicitud de vigilancia)*



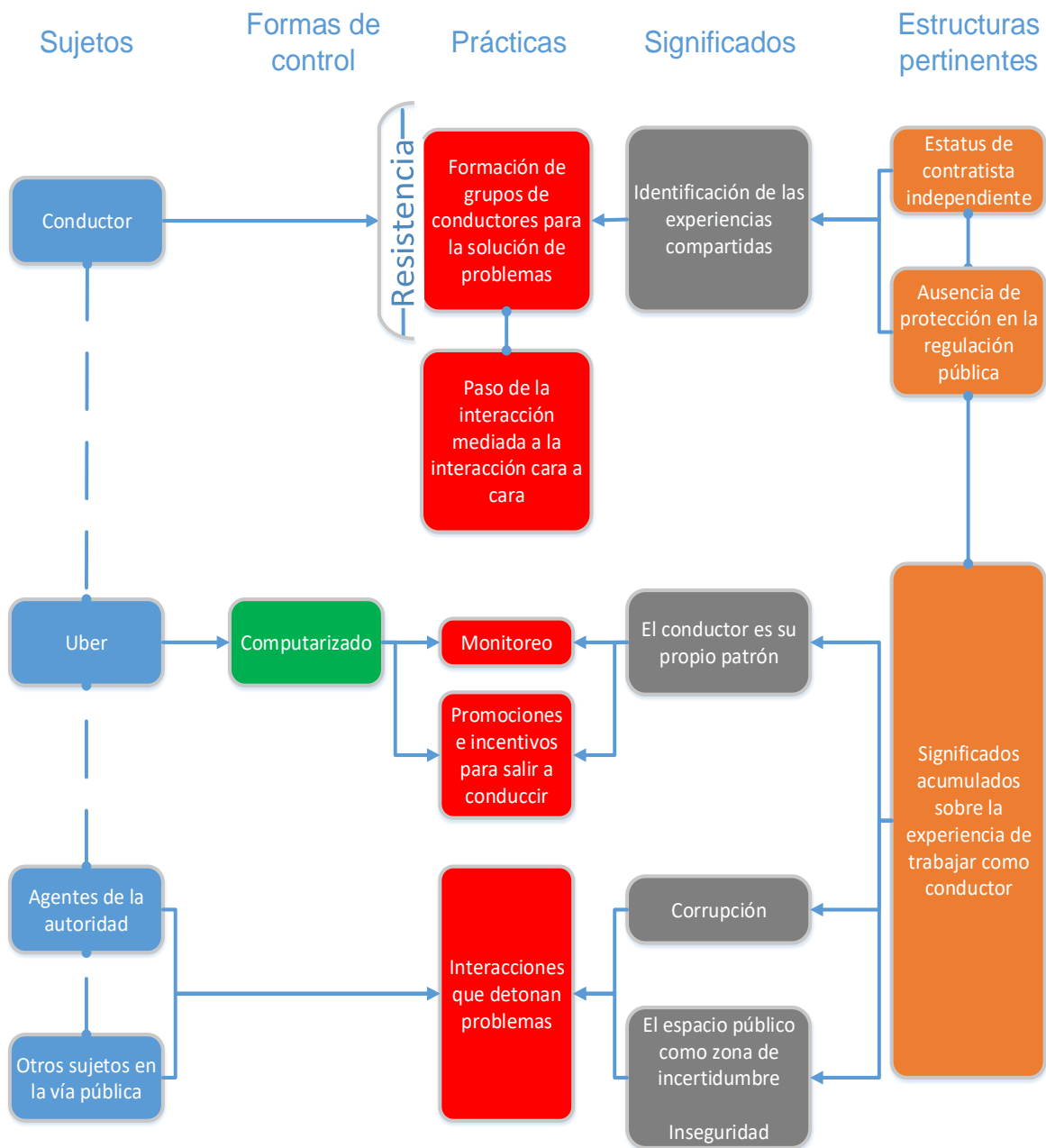
(Fuente: imágenes tomadas de *Whats App*)

## - Disolución de los grupos de conductores

Un grupo de conductores puede disolverse como resultado de una confrontación entre el administrador o administradores y algunos miembros del grupo. En las entrevistas pudimos conocer de casos donde algunos miembros del grupo estaban inconformes con las reglas establecidas por el administrador; como resultado de la inconformidad, el administrador del

grupo expulsó a los inconformes quienes de inmediato lanzaron la convocatoria para integrar un nuevo grupo.

Ilustración 37 La formación de grupos de conductores como resistencia



Fuente: Elaboración propia

c) *La búsqueda de otras fuentes de ingreso*

Los conductores han incorporado y resignificado el emprendedurismo pregonado por la compañía al asumirse como “su propio jefe” capaz de decidir cuándo, dónde y cuánto trabajar para ganar tanto como se quiera. En tanto que Uber los define como “socios”, los conductores esperan un cierto grado de corresponsabilidad frente a los riesgos y problemas que se enfrentan en el trabajo cotidiano, sin embargo, lo que han encontrado a lo largo de su experiencia es que Uber no asume responsabilidad alguna. Por esa razón, la idea de una “sociedad” entre Uber y los conductores se percibe como un engaño.

Algunos de los conductores entrevistados señalaron abiertamente que Uber se aprovechó de la aspiración de las personas para “ser sus propios jefes” o “hacer negocio”. Incluso esa aspiración está presente todavía en los conductores que no son propietarios y buscan adquirir un auto para dejar de trabajar para un socio (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017). Los conductores tienen presente que la compañía es quien define cómo se debe hacer el trabajo a partir de las normas comunitarias para la prestación del servicio y que también impone sanciones en caso de que las normas no se cumplan (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017).

A pesar de lo que hemos mencionado hasta ahora en esta sección de la investigación, los conductores entrevistados no perciben la intervención de Uber en la forma en cómo se hace el trabajo. En su opinión, son los propios conductores quienes tienen la última palabra en la definición de cómo se hace el trabajo. Es decir, pareciera que lo que revisamos en el apartado sobre los límites a la interacción antes, durante y después del viaje vuelve difuso el control que ejerce la empresa, más cuando este se ejerce de manera remota y a través de las tareas de supervisión que realiza el cliente.

Además, para los conductores Uber ya no es el negocio que era antes. Esto se debe a dos factores estrechamente relacionados: la saturación de conductores (al menos en la modalidad de Uber X) y el relajamiento de las políticas de reclutamiento. Si bien siempre ha estado presente el hecho de que los conductores “comparten” sus ganancias con Uber, para los conductores entrevistados la empresa es quien siempre gana: “se privilegió la cantidad

sobre la calidad” (“Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México”, 2017)

Los márgenes de ganancia de los conductores entrevistados han descendido porque hay un número mayor de conductores inscritos en la plataforma, pero también porque la compañía ha tomado algunas decisiones unilaterales como el descenso de las tarifas (de \$40 a \$35 pesos como mínimo) y el incremento de las comisiones cobradas a los conductores (de 20 a 25% en Uber X) en el año 2016. Con la liberalización de los precios de la gasolina en México, el costo del principal insumo para el automóvil también se incrementó; además, varios de los conductores entrevistados hacen visible la situación de quienes se encuentran endeudados porque adquirieron un automóvil por la vía del autofinanciamiento, para poder trabajar.

Los conductores entrevistados conducen en Uber porque buscan un ingreso, ya sea el principal o adicional a su fuente principal, pero también porque un empleo como el del promedio de la población no les daría el ingreso que tienen al conducir en Uber. En ese sentido, se sitúan en un contexto donde las ganancias han disminuido y los insumos se han encarecido. En todos los casos, encontramos jornadas de entre 10 y 12 horas de trabajo para ganar entre \$2500 y \$3000 pesos a la semana que, según su percepción, es mucho más de lo que ganarían en un empleo asalariado. Si ya no pueden obtener ese ingreso conduciendo en la plataforma de Uber ¿cómo y dónde pueden obtener ingresos a partir de su trabajo como conductores?

#### - **Conductores multiaplicación**

Los conductores entrevistados refieren que es muy común el uso de múltiples aplicaciones para trabajar. Entre las aplicaciones utilizadas podemos mencionar Cabify, Taxify, City Drive, Easy, y Laudrive aunque esta última es para uso exclusivo de mujeres, tanto conductoras como clientes. Algunos conductores utilizan todas las aplicaciones a la vez; apenas inician su jornada, los conductores se *loguean* en las aplicaciones y aceptan la primera solicitud de viaje que reciben; en otros casos, los conductores alternan el uso de las

aplicaciones según el momento del día o la necesidad de dinero en efectivo para poder cargar gasolina.

Por ejemplo, la aplicación Easy permite a los conductores recibir solicitudes de viaje que se pagan en efectivo. Los conductores que utilizan esta aplicación lo hacen ante la necesidad de cargar gasolina para seguir trabajando. Sin embargo, el uso de aplicaciones que permiten el pago en efectivo también conlleva un riesgo puesto que algunas personas crean cuentas con datos falsos con la finalidad de asaltar a los conductores.

#### - **Conformación de una cartera de clientes**

Los conductores también pueden transportar a los clientes sin necesidad de utilizar las aplicaciones. A veces los conductores toman la iniciativa y ofrecen sus servicios a clientes con los que hubo una buena interacción durante un viaje solicitado en la plataforma de Uber; en otros casos, son los clientes quienes hacen la petición al conductor sobre viajes en momentos específicos que pueden abarcar solo un trayecto, un rango de horas o incluso días completos. Algunos de los conductores entrevistados refieren que tienen entre sus planes la búsqueda de contactos con empresas para el transporte de su personal en días o temporadas específicas como ventas especiales o la temporada navideña para el caso de las tiendas departamentales y de autoservicio que suelen prolongar sus horarios.

Las tarifas de estos servicios pueden establecerse a partir de varios criterios. En el caso de un solo viaje, es común que el conductor y el cliente utilicen como referencia el precio del viaje como si se utilizara en la aplicación de Uber; en esta situación, conductor y cliente pactan un precio que puede ser menor al mostrado en pantalla y aun así ser más lucrativo para el conductor que si ese mismo viaje se hiciera en la plataforma de Uber. Otra alternativa para fijar el precio de los viajes es el uso de la aplicación *Blumeter* que se promociona como un “taxímetro para conductores privados” y cuenta con funcionalidades semejantes a las de la aplicación de Uber como estadísticas sobre el desempeño y los ingresos e integración con Google Maps y Waze (Zetfy, 2017). En los casos donde el servicio es por horas o por día, el precio se acuerda entre conductor y cliente sin un referente específico; a



veces los conductores recurren a los grupos en Facebook para consultar con otros conductores sobre el precio a cobrar por este tipo de servicios.

Algunos conductores se agrupan para prestar el servicio de transporte en puntos donde hay demanda del servicio a ciertas horas del día. Por ejemplo, algunos de los conductores entrevistados son parte de un sitio que opera en una unidad habitacional; este sitio opera solo de las 5 am a las 2 pm del día pues son los horarios donde los habitantes demandan el servicio para transportarse a sus empleos o a la escuela.

### - **Prácticas ilegales para obtener ingresos**

Ninguno de los conductores entrevistados dijo conocer estas prácticas ilegales que han permeado entre los conductores de Uber en la CDMX. No quiere decir que sean prácticas generalizadas, pero es un indicio de lo que algunos conductores están dispuestos a hacer con tal de generar un ingreso. En primer lugar, se encuentra la compra – venta de cuentas de conductor en los grupos de Facebook.

*Ilustración 38 Compra - venta de cuentas de conductor*

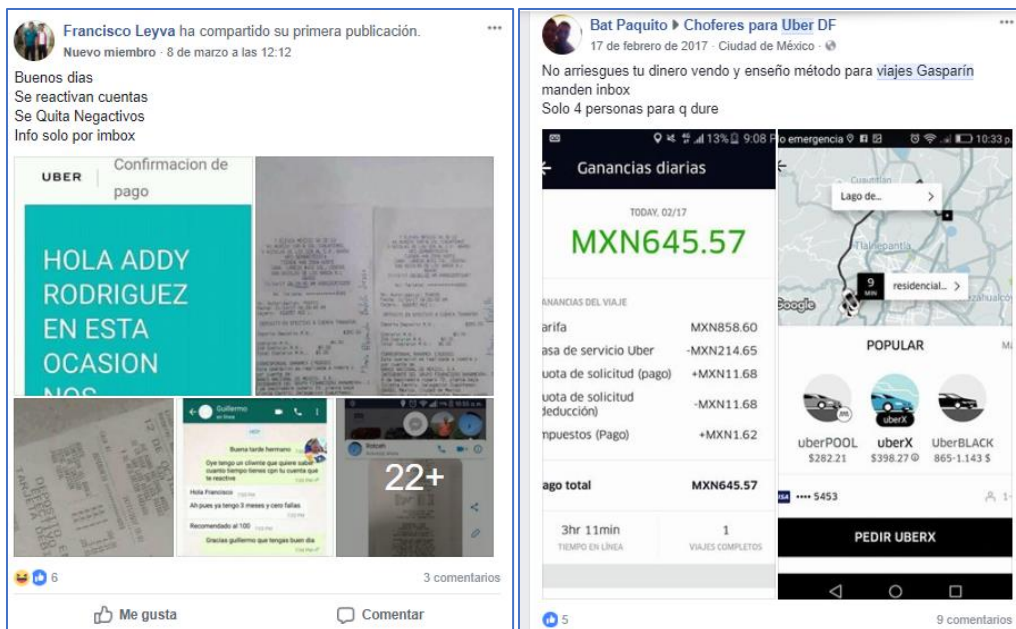


(Imagen obtenida del post en Facebook de: Osorio, 2018)

Quienes recurren a la compra de cuentas son, en el mejor de los casos, conductores que han sido dados de baja de la plataforma de Uber o que no pueden ingresar por no cumplir con los requisitos. En el extremo, las cuentas ofertadas en los grupos de facebook pueden ser utilizadas para cometer delitos a bordo de los vehículos. Algunos conductores recurren a servicios semejantes pero que no implican la compra – venta de cuentas sino la

reactivación o la eliminación de las calificaciones negativas. Otra práctica ilegal que se puede encontrar en los grupos de conductores en facebook es la oferta de viajes simulados, fantasma o “gasparines”. Por supuesto, la forma en que se ejecutan estos viajes no es pública, pero es posible que se utilicen tarjetas de crédito clonadas para simular el pago por el servicio.

*Ilustración 39 Reactivación de cuentas y oferta de viajes simulados*

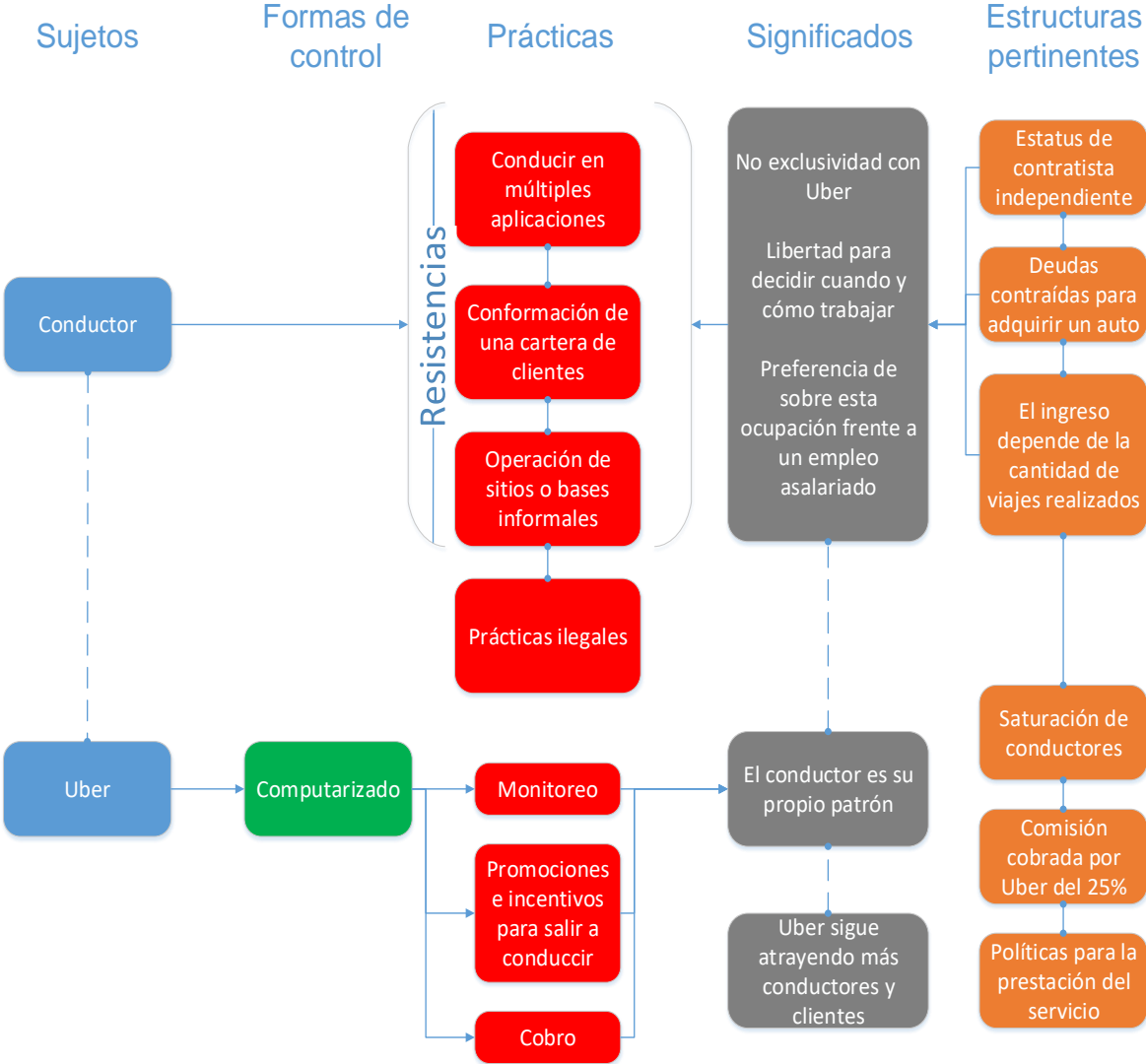


(Imagen obtenida del post en Facebook de: Leyva, 2018)

Este último caso, las prácticas ilegales, son una respuesta que resuelve algunas necesidades del conductor que opta por reactivar su cuenta o comprar una, pero a costa de terceros que pueden verse afectados por estas prácticas como los dueños de las tarjetas clonadas. Además, para muchos de los conductores entrevistados, este sería un ejemplo de prácticas que no son generalizadas pero que repercuten en la imagen pública de los conductores de Uber. Pensamos que este tipo de prácticas ilegales se convertirían en una opción para los conductores solo en la medida que representen una práctica legítima a la luz de ciertas trayectorias o culturas laborales y ante la ausencia de regulación y sanciones sobre las mismas; al final, la empresa se deslinda de responsabilidades frente a las acciones de los conductores y la regulación pública no contempla la vigilancia del cumplimiento de los estándares del servicio más allá de las disposiciones en torno al automóvil y el registro ante la Secretaría de Movilidad.

En cambio, el uso de múltiples aplicaciones y la conformación de una cartera de clientes son prácticas que exploran alternativas para construir otros espacios de trabajo y opciones de ingreso para los conductores dando un nuevo sentido a su ocupación, ya no como conductores de Uber sino como choferes profesionales que bien pueden prestar su servicio en aplicaciones, hacer base o sitio, o prestar servicios particulares según sea el caso. Algo que resalta es que los grupos de conductores que analizamos en el apartado anterior se articulan con la exploración de otras alternativas de ingreso pues en ellos se difunden las oportunidades de generar ingresos en ciertas aplicaciones o en eventos especiales.

Ilustración 40 Resistencias frente a las condiciones laborales precarias



Fuente: Elaboración propia

## 6. CONCLUSIONES

Las conclusiones que presentaremos en este apartado deben valorarse a la luz del problema de investigación, de los objetivos planteados para la misma, así como del enfoque teórico-metodológico que adoptamos en esta investigación. El eje transversal de nuestros supuestos teóricos fue el concepto de trabajo no clásico, de la producción inmaterial, que puede objetivarse o subjetivarse y donde la participación del cliente en la producción-circulación-consumo es central. El concepto de trabajo ameritó el abordaje de las relaciones laborales y del control en sentido ampliado para dar cuenta de realidades más allá del trabajo capitalista asalariado. Además, situamos nuestro problema en una situación concreta a partir de los conceptos de proceso de trabajo y configuración sociotécnica de la producción. En la medida que consideramos que las relaciones laborales son fuente de conflicto, retomamos los conceptos de conflicto y resistencia no en una relación mecánica sino en una mediada por las subjetividades de los participantes. Por último, incluimos los conceptos de identidad y experiencia para tratar de comprender esas mediaciones subjetivas que llevan a los conductores a agruparse y conformar organizaciones. La propuesta configuracionista es la fuente de nuestros criterios metodológicos; primero como guía heurística para aproximarnos al objeto de estudio y luego como eje de la explicación a partir de la concepción de la realidad por niveles de articulación entre estructuras, subjetividades y acciones.

El problema de investigación planteado al final del apartado 1.1 fue el siguiente: ¿cuáles son los factores estructurales, subjetivos e interaccionales pertinentes para comprender la conformación de las organizaciones, los conflictos y las resistencias de los conductores de Uber en la Ciudad de México? Nuestro objetivo general fue comprender y explicar cómo se articulan esos elementos estructurales, interaccionales y subjetivos desde la perspectiva del trabajo no clásico. De manera más puntual, definimos los siguientes objetivos específicos:

- 1) Identificar las relaciones sociales que se establecen a partir del trabajo de los conductores de Uber y los sujetos que participan en ellas.
- 2) Identificar y explicar los elementos que componen la configuración sociotécnica de la producción del servicio que es el arreglo entre la tecnología, la forma de

organización del trabajo, el perfil de la mano de obra, la forma de gestión de la fuerza de trabajo, las relaciones laborales, las culturas laborales y corporativas que hacen posible el funcionamiento de Uber en la Ciudad de México

- 3) Articular y explicar el proceso de trabajo para la producción de viajes articulados en torno a la aplicación de Uber
- 4) Identificar las formas en las que los distintos sujetos pretenden ejercer el control del proceso de trabajo y establecer su vinculación con el surgimiento de conflictos y formas de resistencia. Dado que partimos de las relaciones laborales ampliadas, pensamos en la participación de las gerencias, los socios dueños de los autos, los clientes, agentes de la autoridad y también de instituciones públicas o subsidiarias de la empresa matriz.
- 5) Identificar las prácticas y formas de dar sentido al trabajo que son compartidas entre los conductores de Uber, surgidas en la experiencia cotidiana, tanto frente a las presiones estructurales como frente a las relaciones que establecen a partir de su trabajo.

## **6.1 Hallazgos en los tres niveles de análisis**

En el desarrollo de esta investigación hemos delineado los elementos estructurales, subjetivos e interaccionales que nos permiten comprender y explicar la emergencia de conflictos y resistencias en el trabajo de los conductores de Uber. Al respecto, la respuesta al problema de investigación es que las resistencias en el trabajo de los conductores emergen en las disputas por el control del proceso de trabajo en el marco de lo que denominamos configuración de control en el nivel del proceso productivo.

En cuanto a los elementos estructurales, analizamos tres niveles de realidad. El primer nivel fue el de Uber como corporación global y nos concentramos en lo que definimos como su modelo de negocio centrado en cuatro elementos: la clasificación como empresa de tecnología, la clasificación de los conductores como contratistas independientes, una estrategia de expansión que sigue la ruta operar – negociar – regular y la centralidad de la aplicación para la producción de viajes a nivel de la compañía.

El segundo nivel estructural es el de la unidad socioeconómica que comprende a la operación local de Uber en México y más específicamente en la Ciudad de México. El modelo de negocio emanado de la corporación global opera en la CDMX con algunas especificidades. En primer lugar, la regulación pública sobre Uber es una regulación sobre movilidad y no sobre tecnología. Sin embargo, la compañía mantiene el estatus de operadora y administradora de la plataforma y no el de prestadora del servicio.

En segundo lugar, todos los conductores propietarios de sus vehículos son considerados como contratistas independientes. Sin embargo, en México existen otros sujetos que intervienen en las relaciones entre Uber y los conductores. Los conductores que no son propietarios de un automóvil establecen relaciones con socios que les proporcionan un automóvil a cambio de una renta mensual y solo tras la firma de una serie de documentos que liberan al socio de cualquier responsabilidad laboral y establecen obligaciones para el conductor. Los conductores sin auto también pueden establecer relación con una empresa administradora de flotillas que proporciona un automóvil para trabajar; en ocasiones la relación es semejante a la de un conductor y un socio, pero en otras existe la promesa de un salario asegurado y el acceso a la seguridad social. Los socios que no quieren conducir su auto pueden relacionarse con las administradoras de flotillas para que sean estas quienes se encarguen del reclutamiento del conductor y la operación del auto.

Desde la perspectiva del trabajo no clásico, todas estas relaciones son relaciones laborales en sentido ampliado porque se establecen interesada o circunstancialmente a partir del trabajo de los conductores que producen los viajes. Sin embargo, bajo la regulación laboral vigente en México, solo una eventual relación entre un conductor y una empresa administradora de flotillas, donde exista un contrato laboral y el pago de un salario puede considerarse como una relación laboral amparada por el derecho del trabajo y los mecanismos que lo protegen. En este escenario, se trata de relaciones que se buscan trasladar, en el discurso y en la práctica, al terreno de lo mercantil como si se tratara de una compra – venta de servicios entre particulares; si miramos estas relaciones a la luz de la discusión sobre el empleo y salario encubierto (OIT, 2016a, p. 3), resulta que hay una contradicción entre la supuesta “independencia” de las partes (sobre todo del conductor) y el control que ejerce Uber, el socio, y la administradora de flotillas sobre el trabajo del conductor. Estamos ante

una política deliberada de la compañía y de otros sujetos para ocultar la relación laboral y salarial, así como para deslindarse de las responsabilidades que eso implica, tanto hacía los conductores como con las instituciones públicas en materia laboral, de seguridad social y tributaria.

En tercer lugar, la estrategia de expansión global se replicó en la Ciudad de México. A la operación de Uber siguió un periodo de protestas de organizaciones de taxistas y una discusión pública sobre el tema. Finalmente, la regulación pública del servicio fue emitida primero en el 2015 y luego en el 2017 y dejó intactos dos aspectos centrales para la compañía: la no existencia de límites al número de conductores que pueden registrarse en la plataforma y la inexistencia de una relación laboral entre Uber y los conductores. La estrategia de expansión de la compañía apunta a la ampliación de su base de clientes y eso, como vimos en el desarrollo de la investigación, apunta al reclutamiento de nuevos conductores.

En cuarto lugar, la aplicación es el componente central que permite articular la producción de viajes en la ciudad pero que sea central no quiere decir que por sí misma la producción baste para que los conductores salgan a conducir. La aplicación permite articular, coordinar y controlar la producción de viajes, pero para ello se necesita que los conductores se conecten a ella. La clave es lograr que los trabajadores salgan a conducir, pero también que lo hagan bajo las políticas de la empresa. Por eso la compañía se vale de mecanismos de control para lograr que los conductores se encuentren disponibles en la plataforma. Algunos de esos mecanismos se concretan en mensajes o comunicaciones que llegan a los conductores a través de la plataforma, otros requieren de la participación del cliente y unos más son ejercidos por el propio conductor que se auto controla. En conjunto, los mecanismos de control articulados en torno a la aplicación conforman una configuración de control que explicaremos más adelante.

Además de los cuatro elementos centrales del modelo de negocio emanado de la corporación global, la operación de Uber en la Ciudad de México no puede pensarse sin relación con los problemas de movilidad, inseguridad e ingresos de la población. En este sentido, el uso del servicio prestado por los conductores de Uber no es el más utilizado frente a otros como el metro o metrobús. Sin embargo, el uso de Uber es una alternativa viable para quienes pueden acceder a él si cumplen los requisitos y están dispuestos a pagar por moverse

en la ciudad y realizar actividades que en general se dejan de hacer por la sensación de inseguridad. Finalmente, los bajos ingresos de los empleos tradicionales pueden explicar en parte el ingreso y la permanencia de los conductores en la ocupación, aunque esto signifique la intensificación y extensión de la jornada de trabajo diaria por 12 horas o más para obtener un ingreso promedio de \$12 mil o \$13 mil pesos al mes.

Finalmente, el tercer nivel estructural es el de la configuración sociotécnica de la producción del servicio. Este nivel es el de la producción concreta e incluye la tecnología, la forma de gestión de la mano de obra, la forma de organización del trabajo, las relaciones laborales, el perfil de la mano de obra y las culturas corporativas y laborales. Al ser el nivel estructural más cercano a la actividad cotidiana de los conductores, cliente y otros sujetos laborales que intervienen en el proceso de trabajo, nos interesa destacar sobre todas las especificidades de la configuración sociotécnica de la producción de viajes en la CDMX.

En el ámbito de la tecnología objetivada en medios de producción, en México existe una aplicación llamada *Uber Fleet* que es adicional a las aplicaciones para conductores y para clientes. *Uber Fleet* permite que los socios que no conducen su auto o las administradoras de flotillas ejerzan también el control computarizado sobre los conductores de Uber a la vez que refuerzan el control ejercido por la compañía. Podríamos decir que se trata de un reforzamiento del control gerencial a partir de la delegación de ciertos mecanismos de control desde la compañía hacia los intermediarios en la relación con los conductores. En el mismo tema de las aplicaciones, los conductores de Uber utilizan alternativas al navegador proporcionado por la compañía porque tiene información actualizada sobre el tráfico, percances viales y la ubicación de patrullas o retenes policiacos. Los criterios establecidos por la regulación de la CDMX han delimitado que los conductores utilicen cierto tipo de vehículos para trabajar. Esto puede analizarse desde diversos ángulos (como la relación entre la operación de Uber y las ventas de vehículos con esquemas de financiamiento específicos para conductores de Uber) pero el que nos interesa es la identificación de ciertos modelos de automóvil con su uso como vehículos inscritos en Uber.

En la dimensión tecnológica subjetivada en el conductor y expresada en prácticas en el trabajo cotidiano, podemos decir que la definición de tareas a partir de las pautas marcadas por las aplicaciones (app de Uber, navegador) o de las normas para la prestación del servicio



se complementan con el conocimiento que el conductor tiene de la ciudad y su dinámica, del funcionamiento de los teléfonos inteligentes, del funcionamiento del auto, y del que resulta de la experiencia en interacciones con otros clientes. Es decir, la producción de viajes en el día a día requiere más que el seguimiento de reglas o políticas establecidas y también requiere más que realizar tareas repetitivas y estandarizadas.

Con respecto a la forma de organización del trabajo, el conjunto de aplicaciones de Uber tiene dos funciones centrales: 1) articular la demanda y oferta del servicio para hacer posible la producción de viajes y 2) gestionar la mano de obra. A partir de ese ensamble y gestión se articulan las tareas específicas que desempeña la gerencia de Uber, el conductor, el socio, y el cliente. Aunque pudiera parecer que se trata de la articulación de tareas rutinarias, lo cierto es que el tono y la dinámica de la interacción cara a cara entre conductor y cliente se define en la situación concreta, pero a partir de la presión de las políticas para la prestación del servicio y el esquema de calificaciones que pueden tener consecuencias para el ingreso y la permanencia en el trabajo del conductor. Es decir, hablamos de una interacción que de entrada es asimétrica porque existe una relación de poder entre el cliente que paga y el conductor que vive de su trabajo.

Podemos pensar la gestión de la mano de obra con base en dos premisas: la primera es que Uber necesita de un alto volumen de conductores disponibles para recibir solicitudes de viajes y, la segunda, es que para la compañía no es central que los mismos conductores permanezcan en la plataforma porque reconocen la existencia de la rotación. En ese sentido, podemos comprender que el relajamiento de la política de reclutamiento pase por alto el tema de la calidad en aras de mantener la disponibilidad del servicio: al final, para la compañía siempre habrá clientes que necesiten utilizar Uber para realizar sus actividades porque es más seguro y eficiente en comparación con otros medios de transporte. Aunque Uber ya no sea visto como un negocio, para los conductores es preferible permanecer en la ocupación (que no en la plataforma de Uber) a regresar a un empleo asalariado. Finalmente, propusimos que la compañía logre que los conductores salgan a conducir con base en cuatro formas de control: que constituyen la configuración de control en la producción de viajes: el primero es el control computarizado que permite ensamblar la producción de viajes de manera automática y remota, a nivel a nivel de ciudad. Este control computarizado también hace

posible la articulación de otras formas de control delegadas por la compañía a otros sujetos a la vez que la empresa mantiene el papel principal: el cliente que ejerce el control directo (como supervisor y evaluador de la experiencia del viaje) y técnico (como operador de la app que le permite dar instrucciones y monitorear la producción en tiempo real); el socio o las administradoras de flotillas que también ejercen el control técnico y directo durante la jornada de trabajo del conductor.

La compañía también fomenta la cultura del emprendimiento como mecanismo de control subjetivo de los conductores. En general, los conductores propietarios de su auto le dan sentido a su actividad como una donde ellos mismos son el patrón y tienen espacios de libertad para definir cuándo, cuánto, dónde y cómo trabajar. La compañía también se beneficia del autocontrol que los conductores se imponen a sí mismos. Para los conductores, el margen para decidir cuándo, cuánto, dónde y cómo trabajar depende de presiones y necesidades materiales, como la suficiencia del ingreso o la deuda contraída para adquirir el auto, además de otras subjetivas como el rechazo a volver a un empleo asalariado. Además, las decisiones sobre la estructuración de una jornada de trabajo también se dan dentro de los límites que impone el uso de aplicaciones operadas por una compañía que asigna los viajes según sus propios criterios. Sin embargo, la articulación de la cultura del emprendimiento con las presiones del autocontrol no solo ha llevado a los conductores a salir a conducir en la plataforma de Uber sino a buscar otras fuentes de ingreso más allá de la plataforma.

Con respecto a las relaciones laborales en sentido ampliado, para el nivel de la producción concreta del servicio hay sujetos que participan interesadamente en el proceso productivo. Así, se establecen relaciones entre conductor y cliente en la interacción antes, durante y después del viaje. Esta es una relación de coproducción del servicio, pero también una relación asimétrica donde la evaluación del cliente sobre el desempeño del conductor puede tener consecuencias para el ingreso y la estabilidad en la ocupación de este último. Si el conductor no es propietario del auto, puede establecer una relación con un socio o con una administradora de flotillas que le proporcionan el automóvil para poder trabajar. En ambos casos, se trata de una relación de empleo encubierto en tanto que la mayoría de las veces abandona el terreno de la relación laboral amparada en el derecho del trabajo para colocarse en un supuesto acuerdo mercantil entre dos partes que concurren libremente. Por su parte,

Uber refuerza su control sobre los conductores al delegar una parte de el a los socios. Aunque la compañía no reconoce formalmente la existencia de las administradoras de flotillas, también hay una delegación del control y un intermediario que oscurece aún más la relación laboral entre Uber y los conductores.

Hay otros sujetos en el espacio público que participan circunstancialmente en la producción del servicio. Es decir, su participación no es central, pero puede obstaculizar la continuidad de la producción porque su intervención es fuente de situaciones problemáticas. Tenemos el caso de los agentes de la autoridad como los policías auxiliares, los agentes del Instituto de Verificación Administrativa (INVEA), agentes de la Secretaría de Movilidad (SEMOVI) o también están otros sujetos en el espacio público como los conductores de vehículos particulares, los conductores del transporte público o los peatones. En ambos casos, la participación circunstancial de los sujetos puede representar una modificación al proceso de trabajo e incidir en la interacción entre cliente y conductor al truncar la producción del viaje (como en el caso de un choque o una detención) o a afectar la eficiencia (retrasos por el tráfico, por un choque entre otros automovilistas, por una marcha) y, por supuesto, afectar la evaluación del cliente sobre el desempeño del conductor. En otros niveles, los sujetos también pueden agruparse para oponerse a la operación de las Empresas de Redes de Transporte como ha ocurrido en México y en otros países del mundo con las protestas de organizaciones de taxistas.

Uber no busca un perfil específico en los conductores. Ya decíamos que una de las premisas es que exista un alto volumen de conductores para atender a la demanda del servicio y garantizar un tiempo de espera corto. En ese sentido, no existen datos que nos permitan trazar un perfil del conductor de Uber y nuestra muestra para las entrevistas no es de carácter representativo por lo que reconocemos la oportunidad de profundizar en este aspecto en futuros estudios. En lo que coinciden los conductores entrevistados es que se requieren tres cosas para ser un buen conductor: conocer la ciudad, pericia para conducir y saber tratar al cliente. Además de esas calificaciones, los conductores también señalaron un elemento de diferenciación con los taxistas y con los conductores de Uber que ingresaron tras el relajamiento de las medidas de reclutamiento: la buena presentación. Para los conductores, un elemento distintivo es la presentación que no necesariamente se vincula al uso de

vestimenta formal sino con la limpieza. En suma, para ser conductor de Uber no solo hay que saber conducir y conocer la ciudad sino también saber tratar al cliente y cubrir ciertos estándares estéticos.

La cultura corporativa de Uber se define por tres elementos: la promoción del emprendedurismo, la disponibilidad del servicio justo cuando lo necesita el cliente y la centralidad del cliente. El primer elemento ha permeado la subjetividad de los conductores que son propietarios de su auto pues se consideran a sí mismos como sus propios patrones capaces de definir la forma en que quieren trabajar. Sin embargo, existe un desencanto y sensación de engaño en quienes vieron una posibilidad de hacer negocio o que disfrutaron de altos ingresos en los primeros años de operación de Uber. Más allá de la subjetividad, la promoción del emprendedurismo se traduce en una relación empresa – conductor definida por la empresa como una relación mercantil entre dos “apostadores” sin responsabilidad de la compañía hacía los conductores. Es decir, hay dos sentidos contradictorios: el de la libertad y el del engaño. Sin embargo, los argumentos que hemos desarrollado a lo largo de esta investigación nos permiten afirmar que, en la práctica, los conductores se encuentran sujetos al control de la gerencia, del cliente y de otros sujetos a través de múltiples mecanismos, sean o no propietarios del auto.

El segundo elemento se traduce en la primacía de la cantidad de conductores disponibles por sobre la calidad del servicio prestado. Finalmente, el tercer elemento es reflejo de la estrategia de expansión de la compañía: mantener y ampliar la base de clientes al tiempo que aumenta el número de conductores disponibles, sean o no los mismos que actualmente conducen en Uber y aun cuando esto signifique una disminución de los ingresos para cada conductor.

Por su parte, la cultura laboral conformada en lo cotidiano ha tomado elementos de la cultura corporativa e introducido otros. La cultura del emprendimiento y el principio de la disponibilidad del servicio han sido retomadas por los conductores no solo para estructurar su jornada de trabajo diaria y semanal como conductores de Uber sino para detonar la construcción de una jornada de trabajo del “chofer” de transporte privado. Lo que esto quiere decir es que los conductores no necesariamente hacen uso exclusivo de la plataforma de Uber para trabajar y generar ingresos por la producción de viajes, sino que pueden intercalar su

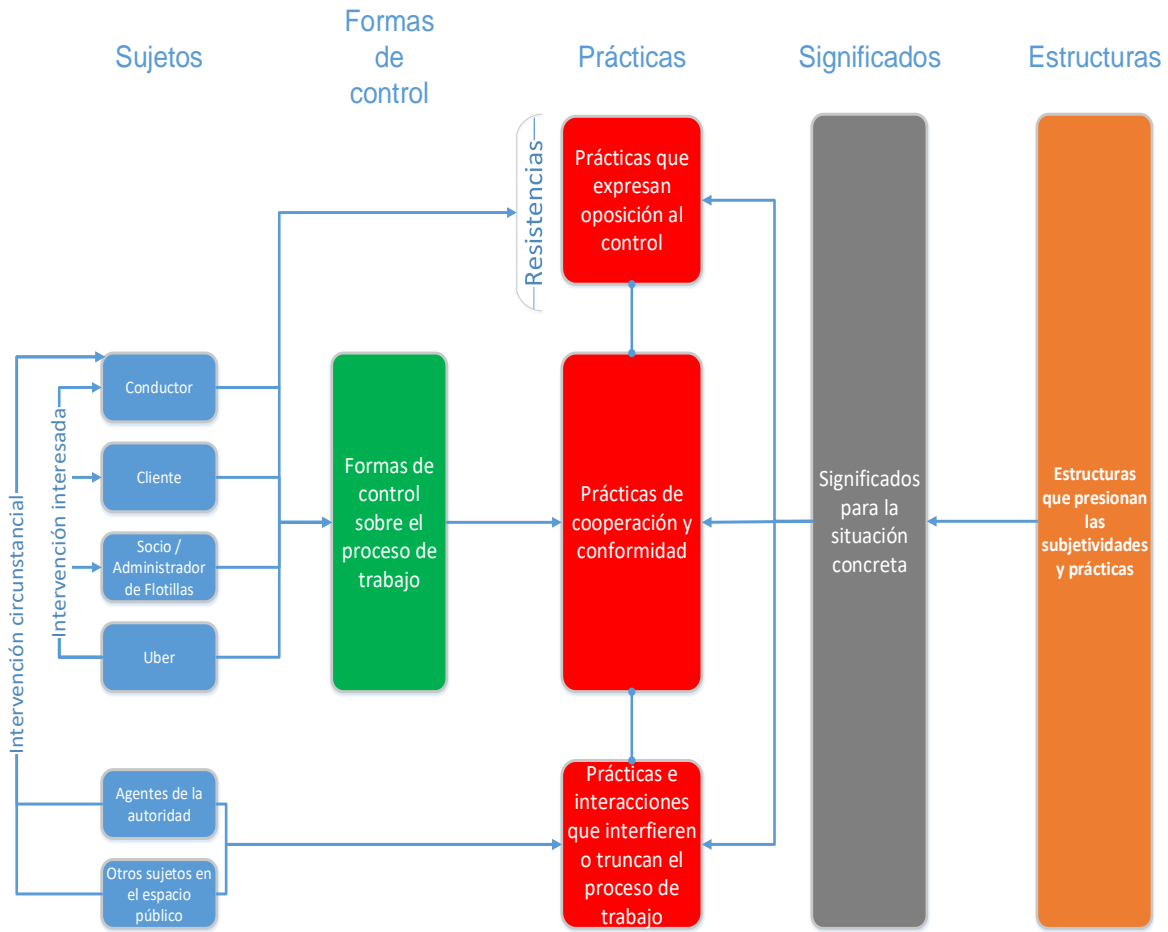
uso con otras aplicaciones de transporte de pasajeros, así como con mecanismos más tradicionales como hacerse de una cartera de clientes o el establecimiento de sitios o bases informales.

En la producción de los servicios, el cliente puede ser fuente de satisfacción, pero también una amenaza al ingreso y a la estabilidad en la ocupación. En el caso de la producción de viajes, el cliente puede ser incluso una amenaza para la vida y el patrimonio del conductor cuando se trata de supuestos clientes que utilizan cuentas falsas o robadas para delinquir. Finalmente, la cultura laboral de los conductores de Uber en la CDMX también ha encontrado asidero en la identificación de una comunidad que comparte la misma ocupación y que pasa por problemas semejantes. Uno de ellos nos parece central: ni la regulación pública ni las políticas de la compañía contemplan mecanismos de asistencia o protección para quienes se desempeñan como conductores por lo que es la misma comunidad la que ha sustituido esa carencia a partir de la construcción de grupos de conductores que existen para resolver los problemas cotidianos que se presentan en el trabajo y, en otros niveles, dar paso a las relaciones cara a cara entre conductores.

## **6.2 La configuración de control**

La presentación resumida de los hallazgos de esta investigación en los tres niveles de análisis estructural sirve como referente para situar el proceso de trabajo de la producción de viajes de Uber en una realidad concreta. En la producción de viajes de Uber en la CDMX participan distintos sujetos e instituciones, unos interesadamente (como los conductores, el cliente y la empresa) y otros de manera circunstancial (como los agentes de la autoridad). Sin embargo, la producción de viajes puede verse desde el ángulo de la jornada de trabajo de un conductor o desde la producción de viajes en la plataforma de Uber, en una ciudad. Para comprender la producción de viajes en la plataforma de Uber así como la emergencia de conflictos y resistencias en el trabajo de los conductores, proponemos la articulación de una configuración de control que tratamos de representar gráficamente en el siguiente esquema:

Ilustración 41 Configuración de control para la producción de viajes en la plataforma de Uber en la CDMX



Fuente: Elaboración propia.

Esta configuración de control es un arreglo de formas de control ejecutadas por los distintos sujetos e instituciones que intervienen en el proceso de trabajo para la producción de viajes en la Ciudad de México, así como también de situaciones o interacciones propias de los trabajadores que se desarrollan en el espacio público y que pueden detonar problemas que pueden truncan o entorpecer el proceso de trabajo. Por supuesto, esta configuración de control se sitúa en el marco de tendencias estructurales que emanan de la corporación global y del ámbito local, pero también involucra los sentidos que los sujetos dan a las presiones estructurales y a las prácticas de los sujetos involucrados.

A lo largo del capítulo 5.3 especificamos que las relaciones que se establecen a partir del trabajo de los conductores son fuente de conflictos, es decir, el conflicto es un componente estructural de las relaciones laborales entre conductores, clientes, socios,

administradores de flotillas, Uber y otros sujetos que pueden intervenir como los agentes de la autoridad o los conductores del transporte público. El detonante principal de los conflictos es el control sobre el proceso de trabajo para la producción de viajes. Al tratarse de trabajos no clásicos, las interacciones a partir del trabajo involucran a la gerencia de Uber, los socios, los conductores, el cliente, los agentes de la autoridad y otros sujetos en el espacio público.

La producción de viajes articulada en torno a una aplicación no es una actividad donde las partes concurren libremente en condiciones de horizontalidad como han planteado algunos, sino que se trata, al menos en el caso de Uber, de una compañía multinacional que es propietaria de la plataforma que articula y coordina la producción pero que también es el eje de la configuración de control sobre los conductores; a partir del control computarizado se articulan el control directo y técnico delegados a los clientes, los socios y las administradoras de flotillas. Además, debemos añadir la estrategia de control subjetivo que promueve la cultura del emprendimiento como mito fundacional y cultura corporativa que ha encontrado eco entre los conductores. Finalmente, los conductores suman a esta configuración de control el autocontrol significado como la libertad para construir su jornada de trabajo bajo las presiones económicas y del mercado de trabajo.

En ese sentido, los sujetos involucrados ejercen por si mismos o a través de otros, distintas formas de control sobre la producción de los viajes. Nosotros identificamos tres principales conflictos: 1) los que resultan de la interacción con el cliente antes, durante y después del viaje, 2) el que resulta de la falta de disposiciones que protejan o brinden algún tipo de soporte a los conductores, tanto en las políticas de la empresa como en la regulación pública, y 3) el que resulta de las presiones por trabajar bajo las políticas de la compañía que define unilateralmente el monto de la comisión cobrada, el volumen de conductores y con ello condiciona la obtención de ingreso para subsistir y mantenerse en la ocupación.

Cada uno de estos conflictos ha detonado la emergencia de prácticas de resistencia que expresan oposición al control ejercido sobre el trabajo de los conductores. Por supuesto no se trata de una respuesta mecánica sino de una mediada por las condiciones estructurales, los significados en juego y la definición de alternativas y posibilidades de acción. En la interacción con el cliente, las resistencias se expresan en prácticas que tienen que ver con el no seguimiento de políticas de la empresa (no aceptar solicitudes de viaje, cancelar viajes,

no descender a abrir la puerta, no ofrecer comodidades), idear soluciones creativas para esquivar las peticiones del cliente o sancionar la interacción del cliente con una calificación negativa al final del viaje. Todas estas prácticas pasan por la consideración de que el no seguimiento de las políticas para la prestación del servicio puede tener consecuencias en el ingreso y la permanencia en la ocupación, pero también por la significación de algunas prácticas del cliente como algo inaceptable o al menos como algo que atenta contra la dignidad del conductor. Es decir, claro que a los conductores les preocupa una sanción por no seguir las reglas, pero tampoco están dispuestos a hacer lo que sea con tal de no recibir una mala calificación.

Que el cliente sea el sujeto con el que los conductores expresan su oposición al control no es fortuito. Por un lado, es parte de la ambivalencia del papel del cliente en la producción de servicios: es fuente de satisfacción y también de frustración. Por otro, nos parece que expresa también un cambio de nivel en las expresiones de oposición e inconformidad; es decir, las protestas y movilizaciones de enero y julio de 2016 fueron una reacción a las decisiones unilaterales de la empresa, el relajamiento de las políticas de reclutamiento y la saturación de conductores que amenazaban los ingresos de los socios y conductores. Sin embargo, ni una sola de las peticiones fue atendida por la compañía, lo que a nuestro juicio representó una derrota para los participantes, pero también un mensaje generalizado: de Uber no iban a conseguir nada. En ese sentido, las demandas para salvaguardar el ingreso se tradujeron en el no seguimiento de las políticas de la empresa sobre la oferta de comodidades al cliente como aguas o dulces, pero también en la búsqueda de otras fuentes de ingreso. Las presiones económicas no son lo único que define el seguimiento o no de las políticas de la empresa, también es en la interacción con el cliente donde los conductores se resisten al control sobre su trabajo.

La conformación de grupos de conductores es una respuesta que suple la ausencia de protección y soporte. Es decir, ante el deslinde de la empresa y de las autoridades, los conductores comenzaron a agruparse en torno a comunidades de afrontamiento articuladas en torno a la ocupación. Estos grupos de conductores tienen orígenes, reglas y funcionamientos diversos, pero tienen en común sus objetivos: brindar apoyo y asistencia a los conductores que lo necesiten para resolver problemas que se presentan en el trabajo



cotidiano. La organización no solo es un “medio” para suplir lo que ni empresa ni autoridades hacen, sino que se ha convertido también en un espacio a partir del cual los conductores pueden establecer relación con sus semejantes durante la jornada de trabajo a través de aplicaciones como Whats App o Zello y, en algunos casos, dar paso también a las relaciones cara a cara, durante la jornada de trabajo o en otros espacios dedicados al esparcimiento y convivencia.

Finalmente, la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso es una práctica que conjuga las presiones para obtener un ingreso y mantenerse en la ocupación, pero también la afirmación de la libertad para estructurar la jornada de trabajo y decidir si se quiere usar una plataforma de transporte o no. Nos parece que las prácticas ilegales para obtener un ingreso no son un asunto generalizado entre los conductores sino más bien una consecuencia deplorable del relajamiento de las medidas de seguridad de Uber. Los conductores que entrevistamos refirieron siempre a la búsqueda de alternativas de ingreso lícitas y expresaban su descontento ante el desprestigio que representan las prácticas ilegales para la ocupación de conductor.

Hay que problematizar la emergencia de las resistencias en el trabajo de los conductores. Si bien hemos señalado que el conflicto es un elemento estructural de las relaciones laborales en el capitalismo, no siempre emergen las resistencias de los trabajadores. En el caso que nos ocupa, hemos abordado tanto resistencias que implican acciones individuales, no coordinadas, pero compartidas por los conductores, como también otras resistencias que tienen cierto nivel de coordinación y colectividad. ¿Qué es lo que hace la diferencia para que los mismos sujetos decidan resistir al control que otros pretenden ejercer sobre su trabajo cuando antes no lo hacían?

Hemos afirmado que las relaciones laborales capitalistas son fuente de conflictos (Hyman, 1981) sea que pensamos en trabajos clásicos o trabajos no clásicos. Sin embargo, esto no es una ley universal que implique que en toda relación laboral (en sentido clásico y en sentido ampliado) sino una tendencia que se expresa según la situación concreta. Es decir, para que el conflicto se haga explícito y haya expresiones de resistencia, los sujetos participantes de las relaciones laborales significan su relación con los otros como una relación donde existen intereses contrapuestos y donde las condiciones son propicias para la expresión abierta de las inconformidades y la resistencia.

Pensamos que lo primero que habilita la emergencia de las resistencias es un cambio a nivel subjetivo que posibilita a los conductores la definición de lo “inaceptable”: esto puede ser tanto en la interacción con el cliente (rechazo a la servidumbre) como con la empresa y sus representantes (rechazo a la exclusividad con Uber), o a la falta de apoyo y soporte para el desempeño de sus actividades (conformación de grupos de conductores). Así, las inconformidades de los conductores para con los clientes, la empresa, los agentes de la autoridad y otros sujetos fueron mediadas y quizá potenciadas por la sensación de engaño ante la promesa de un ingreso más alto, de un servicio con ciertos estándares, de clientes “selectos” y, en general, de algo distinto a un empleo tradicional.

Lo segundo es un cambio en el nivel de la resistencia; de uno sin posibilidades de ganar a otro mucho más cercano a las posibilidades de triunfo para los conductores. Las movilizaciones de 2016 dejaron claro que los conductores no pudieron articular una resistencia efectiva frente a las decisiones unilaterales de la empresa, pero también hizo visible la existencia de problemas compartidos. Aunque no hay un vínculo explícito entre lo ocurrido en 2016 y las resistencias identificadas en esta investigación, nos parece que el trabajo cotidiano se convirtió en el espacio de emergencia de las resistencias que de alguna forma daban una solución parcial a las demandas de los conductores: la conformación de grupos de conductores atendió la necesidad de apoyo y soporte ante los problemas del trabajo cotidiano mientras que la búsqueda de otras formas de ingreso articuladas con el uso de la aplicación de Uber atendió la disminución de los ingresos a raíz del incremento en el número de conductores. En suma, la emergencia de las resistencias en el trabajo de los conductores de Uber pasó primero por la sensación de engaño y la imposibilidad de cambio a nivel de la relación con la compañía y luego por la identificación de un espacio con posibilidades de triunfo.

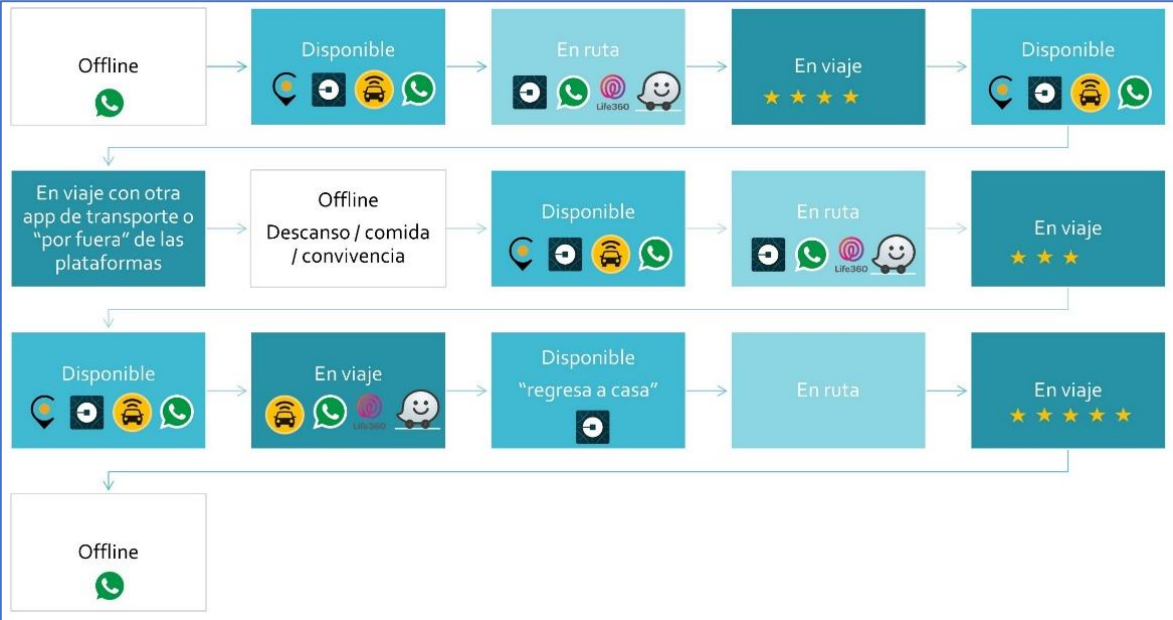
### **6.3 La producción de viajes**

La identificación de la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso como forma de resistencia da pie a retomar la producción de viajes desde el ángulo de la estructuración de la jornada de trabajo del conductor. Es decir, una cosa es la producción de viajes a nivel de la plataforma

de Uber en la ciudad para la que es pertinente la configuración de control que hemos expuesto y otras cosa es la producción de viajes en una jornada de trabajo porque el proceso de trabajo de los conductores excede el proceso diseñado por Uber; se trata de un proceso que se caracteriza por el uso simultaneo o la alternancia en el uso de aplicaciones y también por la búsqueda de otras fuentes de ingreso para los conductores a partir de su trabajo al volante.

El conductor de Uber siempre se encuentra disponible para realizar viajes, pero no exclusivamente en la plataforma de Uber. En ese sentido, a la compañía le interesa que el conductor esté disponible cuando sea necesario sin importar si usa o no otras aplicaciones. Por supuesto que hay sanciones si el conductor no sigue las políticas de la empresa, pero cuando se encuentran *deslogueados* de la plataforma pueden hacer lo que quieran. Lo anterior vale para los conductores que son propietarios del auto, pero, en el caso de quienes no lo son y que más bien trabajan para un socio o una administradora de flotillas, deben enfrentar el monitoreo constante y las sanciones que implica usar el auto para fines distintos a la producción de viajes. El proceso de trabajo de los conductores que son propietarios del auto se parecería más a la ilustración que colocamos debajo de este texto; un proceso donde los conductores se encuentran en comunicación permanente con otros conductores y donde alternan entre aplicaciones y otras formas de obtener ingresos “por fuera” de las plataformas.

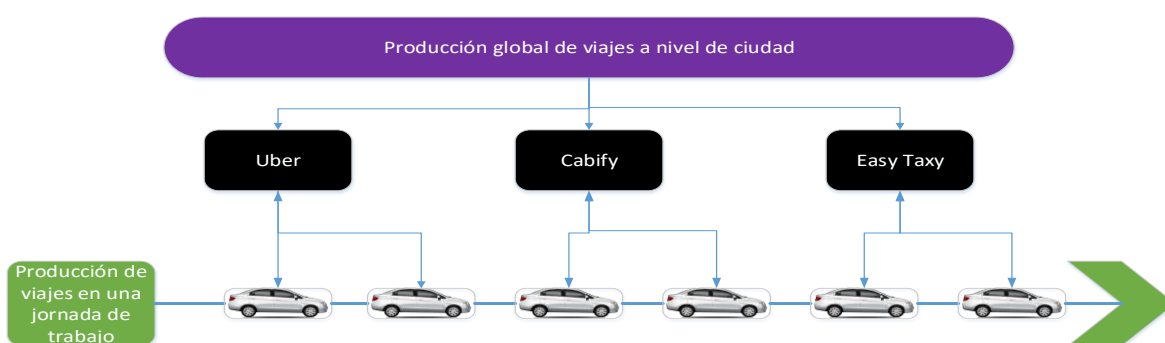
Ilustración 42 Proceso de trabajo en la producción de viajes en una jornada de trabajo



(Fuente: Elaboración propia)

En este sentido, pensamos que una veta para profundizar el análisis puede ser la conformación de una ocupación relacionada ya no con el uso de una aplicación de transporte de pasajeros sino con la articulación de varias de ellas y la alternancia con otras modalidades para la prestación del servicio. Es decir, cuando pensamos en la producción de viajes en una jornada de trabajo pensamos en la forma en que cada conductor encuentra un espacio de cierta libertad para articular entre el uso de aplicaciones, bases informales, o viajes solicitados por su cartera de clientes.

*Ilustración 43 Articulación de la producción de viajes en la plataforma de Uber y la producción en una jornada de trabajo*



Fuente: Elaboración propia

Una veta más sería la discusión de un modelo de producción de viajes articulados por aplicaciones o, desde nuestra perspectiva teórica, de una configuración sociotécnica de la producción de viajes articulados por aplicaciones y sus vinculaciones con otros niveles de realidad. Desde la propuesta que hemos esbozado, pensamos que el nivel de la producción de la jornada de trabajo se articularía con la producción de viajes a nivel de la ciudad, no solo en Uber sino también en múltiples plataformas de transporte de pasajeros como Uber, Cabify o Easy Taxi.

No hay que perder de vista que la configuración sociotécnica de la producción de viajes articulados por aplicaciones debe tomar en cuenta con mayor amplitud los distintos niveles estructurales como el de las corporaciones globales y el de la unidad socioeconómica. Sin embargo, consideramos que nuestra investigación aporta elementos que pueden servir de punto de partida para la discusión.

## ANEXO METODOLÓGICO

Durante los meses de octubre y noviembre realizamos el siguiente trabajo de campo con miras a producir un *corpus* de información propio que complementa al que obtuvimos a través de una investigación documental. A manera de síntesis, se presentan los siguientes resultados:

### a) *Relación de entrevistas exploratorias*

Número	Fecha	Entrevistado	Lugar	Duración	Compromisos
1	9 julio	César	Nezahualcóyotl	1:55:55 horas	Hablar con sus compañeros de trabajo
2	24 agosto	Laura y Yoskani	Parque Tezontle	1:13:52	Pasar mi contacto a sus compañeros en grupos de Whats App
3	31 agosto	Julio Alba	Coyoacán	1:43:14	Pasar mi contacto a sus compañeros en grupos de Whats App

### b) *Relación de entrevistas con conductores*

Número	Fecha	Entrevistado	Lugar	Duración
1	20 octubre	Alfredo	Iztapalapa-Neza	40:36 minutos
2	24 octubre	Luis Gabriel	Hacienda de las Flores	29:04 minutos
3	25 octubre	Juan Carlos	Plaza Oriente	2:26:03 horas
4	27 octubre	Diego	Hacienda de las Flores	34:10 minutos
5	31 octubre	Víctor	Hacienda de las Flores	1:00:51 horas
6	1 noviembre	Manuel	Plaza Inn	1:17:24 horas
7	2 noviembre	Guadalupe Morales	Coapa	1:06:13 horas

8	3 noviembre	Guadalupe	Madero	1:15:01 horas
9	7 noviembre	Jany	Mixcoac	2:57:41 horas
10	13 noviembre	Christian	Tlahuac	1:10:22 horas
11	14 noviembre	Abel	Estadio Azteca	40:07 horas

*c) Relación de entrevistas con clientes*

Número	Fecha	Entrevistado	Nacionalidad	Lugar	Duración
1	2 de noviembre	Margarita	Mexicana	Coapa	52:31
2	2 de noviembre	Gladys	Estadounidense	Vértiz Narvarte	55:32

*d) Entrevistas con directivos/exdirectivos*

Número	Fecha	Entrevistado	Cargo	Lugar	Duración
1	10 noviembre	Anónimo	Anónimo	Roma Sur	57:19

*e) Grupos de discusión*

Número	Fecha	Entrevistado	Lugar	Duración
1	23 octubre	César, German, Gabriel y Oswaldo	Nezahualcóyotl	2:01:02 horas

*f) Asistencia a eventos*

Número	Fecha	Evento	Lugar	Duración
1	21 octubre	Uber expo	Pabellón Cuervo	11: am a 6:30 pm 3:37:00 horas de grabación

g) *Guion de entrevista a conductores*



Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa  
 Maestría en Estudios Sociales, Línea de Conocimiento en Estudios Laborales  
 Proyecto de investigación:  
 Organización, conflicto y resistencias en el trabajo de los conductores de  
 Uber en la Ciudad de México

**Guion de entrevista a conductor/a de Uber en la CDMX (versión 2)**



**Declaración de confidencialidad:** Toda la información que proporcionas es confidencial y será utilizada con fines académicos. En caso de que así lo desees, en el trabajo final puede aparecer un seudónimo en lugar de tu nombre.

Fecha:		Auto propio o de otro:	
Lugar:		Si es de otro, ¿De un socio, de una empresa, etc.?	
Nombre:		Zonas de trabajo:	
Edad:		Horas de trabajo:	
Antigüedad en Uber:		Días de trabajo	L M M J V S D
Ingresos semanales		Modalidad de Uber	

Pregunta	Conceptos y dimensiones abordados en la pregunta (tanto los aspectos objetivos como los subjetivos)
1. ¿Cómo llegaste a ser conductor/a de Uber? ¿Qué hacías antes? ¿Fuiste taxista? ¿Cómo te enteraste? ¿Quién te reclutó? ¿Qué ha cambiado desde que ingresaste?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma de organización del trabajo</li> <li>- Formas de gestión de la mano de obra</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de la mano de obra</li> </ul>
2. Si yo quiero ser conductor de Uber ¿Qué tengo que hacer? ¿Qué tengo que saber hacer? ¿Dónde se aprende eso?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de gestión de la mano de obra</li> <li>- Perfil de la mano de obra</li> </ul>
3. ¿Te dedicas a conducir exclusivamente o lo combinas con otro trabajo? ¿Qué ventajas y desventajas tiene conducir un Uber sobre otros trabajos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de dar sentido que expresan el conflicto</li> <li>- Oposición, resistencia, cooperación, aceptación o consentimiento (pueden ser de manera parcial)</li> <li>- Proyectos comunes</li> </ul>
4. ¿Cuáles son tus herramientas de trabajo y cómo funcionan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel tecnológico</li> </ul>
5. ¿Cómo influye el cliente en el desempeño de tu trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> <li>- Organización</li> <li>- Identidad</li> <li>- Conflicto y resistencia</li> <li>- Proceso de trabajo</li> <li>- Control ampliado</li> </ul>
6. ¿Cómo influye Uber en el desempeño de tu trabajo? (Tarifas dinámicas, promociones, eventos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> <li>- Organización</li> <li>- Identidad</li> <li>- Conflicto y resistencia</li> <li>- Proceso de trabajo</li> <li>- Control ampliado</li> </ul>
7. ¿Cómo influye la ciudad, sus zonas, su gente, su clima, sus horarios, en el desempeño de tu trabajo cotidiano? ¿Cómo influye eso en la definición de tu jornada de trabajo diaria/semanal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> <li>- Organización</li> <li>- Identidad</li> <li>- Conflicto y resistencia</li> <li>- Proceso de trabajo</li> <li>- Control ampliado</li> </ul>
8. Si pudieras clasificar a los clientes, ¿Cómo los clasificarías?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interacciones con el cliente</li> <li>- Prácticas y formas de dar sentido que expresan conflicto</li> </ul>
9. ¿Por qué la gente usa Uber en lugar de otros tipos de transporte? ¿Uber es para todos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Cultura corporativa</li> <li>- Cultura laboral</li> </ul>



<p>10. ¿Qué distingue a un conductor de un taxista?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad</li> <li>- Cultura laboral</li> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>
<p>11. Específicamente con los taxistas, ¿Ha tenido algún conflicto o conoce a alguien que sí? ¿Por qué considera que hay una confrontación entre taxistas y conductores de Uber? ¿Afecta esto su trabajo cotidiano?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad</li> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> <li>- Prácticas y formas de dar sentido que expresan conflicto</li> <li>- Definición de enemigos comunes</li> <li>- Organización</li> </ul>
<p>12. ¿Cómo describirías a un cliente de cinco estrellas? ¿Qué hace que baje su calificación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> <li>- Identidad</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Cultura laboral</li> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>
<p>13. ¿Cómo describirías a un conductor de cinco estrellas? ¿Qué hace que baje su calificación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Cultura laboral</li> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>
<p>14. ¿Qué problemas pueden presentarse en el trabajo cotidiano de un conductor de Uber y cómo los resuelve? ¿Quién te apoya en esas situaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el auto</li> <li>• Con la aplicación</li> <li>• Con el teléfono</li> <li>• Inseguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de trabajo</li> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> <li>- Control ampliado</li> <li>- Conflicto y resistencia</li> <li>- Identidad</li> <li>- Organización</li> <li>- Cultura laboral</li> <li>- Definición de amigos y enemigos</li> </ul>
<p>15. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti acerca de tu trabajo como conductor de Uber?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad</li> <li>- Prácticas y formas de dar sentido que expresan conflicto</li> </ul>
<p>16. ¿Cómo tomas la decisión de en qué horas, en qué días y en qué zonas trabajas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de trabajo</li> <li>- Resistencias</li> <li>- Control ampliado</li> </ul>
<p>17. En un día de trabajo cotidiano ¿Cuáles son tus pausas y descansos y en qué las ocupas? ¿Cómo te cuidas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de trabajo</li> <li>- Resistencias</li> <li>-</li> </ul>

<p>18. ¿Conduces exclusivamente en Uber o lo haces en múltiples aplicaciones? ¿Qué ventajas y desventajas tiene la exclusividad en una app o el uso de múltiples aplicaciones? ¿Hay formas de obtener un ingreso por fuera de las aplicaciones? ¿Cómo las intercalas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas que expresan conflicto</li> <li>- Formas de dar sentido que expresan conflicto</li> <li>- Identidad</li> <li>- Organización</li> <li>- Proceso de trabajo</li> </ul>
<p>19. ¿Participas en algún grupo de conductores? ¿Cómo llegaste al grupo? ¿Me podrías contar cómo funciona y cuál es el objetivo? ¿Cuáles son las reglas de funcionamiento, de ingreso y de expulsión? ¿Cómo se pasa de la relación a través del teléfono a la relación cara a cara?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización</li> <li>- Conflicto y resistencia</li> <li>- Tecnología (no como parte de la configuración sociotécnica sino como herramienta de organización y resistencia)</li> <li>- Identidad</li> </ul>
<p>20. Si pudieras cambiar algo en tu trabajo, ¿Qué sería? ¿Qué crees que hace falta para lograrlo? ¿Qué puedes hacer tu para cambiarlo? ¿Y qué pasaría si todos los conductores lo hicieran juntos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos comunes</li> <li>- Identidad</li> <li>- Organización</li> </ul>

*h) Guion de entrevista a ex miembro de la gerencia*



Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa  
 Maestría en Estudios Sociales, Línea de Conocimiento en Estudios Laborales  
 Proyecto de investigación:  
 Organización, conflicto y resistencias en el trabajo de los conductores de Uber en la Ciudad de México

**Guion de entrevista a directivos de Uber en la CDMX**



**Declaración de confidencialidad:** Toda la información que proporcionas es confidencial y será utilizada con fines académicos. En caso de que así lo desees, en el trabajo final puede aparecer un seudónimo en lugar de tu nombre.

Fecha:		Puesto desempeñado en Uber:	
Lugar:		¿Activo/a actualmente?	

Nombre:		Antigüedad en la compañía:	
Edad:		Nivel de estudios:	

<b>Pregunta</b>	<b>Conceptos y dimensiones abordados en la pregunta (tanto los aspectos objetivos como los subjetivos)</b>
1. ¿Qué es Uber? ¿Qué hace Uber?	- Cultura corporativa
2. ¿Cómo llegaste a ser parte de Uber?	- Trayectoria del entrevistado
3. ¿Podrías describir las tareas que realizabas en la compañía?	- Responsabilidades y tareas
4. Según tu experiencia, ¿Cuáles son las principales virtudes de Uber como compañía que posibilita la movilidad de las personas y que se convierte en fuente de trabajo de miles de socios conductores?	- Cultura gerencial
5. ¿Y cuáles son los principales problemas?	- Cultura gerencial - Conflicto - Relaciones laborales ampliadas
6. ¿Cuál es la estructura corporativa de Uber? ¿Cuál es la relación de Uber México con la matriz de Uber?	- Estrategia empresarial
7. ¿Quién toma las decisiones sobre el funcionamiento de Uber en México y en la Ciudad de México?	- Estrategia empresarial
8. ¿Por qué en México, a diferencia de otros países, existe la figura del conductor sin auto?	- Estrategia empresarial
9. ¿Existe alguna relación entre la compañía y las empresas que administran flotillas?	- Relaciones laborales ampliadas
10. ¿Cómo funciona Uber, es decir, qué hace posible el funcionamiento de la plataforma que conecta a clientes y conductores?	- Tecnología - Forma de organización del trabajo
11. ¿Cómo asigna los viajes la plataforma?	- Tecnología - Gestión de la mano de obra
12. ¿Cuál es el proceso para ser socio conductor de Uber?	- Gestión de la mano de obra
13. ¿Cuál es el perfil que Uber busca para los socios conductores?	- Gestión de la mano de obra

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>
14. ¿Cuál es la relación que se establece entre Uber y los socios conductores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> <li>- Gestión de la mano de obra</li> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>
15. ¿Cuál es la relación que se establece entre Uber y los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>
16. ¿Cuál es la relación que se establece entre Uber y los gobiernos de las ciudades donde opera?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> </ul> <p>Cultura corporativa</p>
17. ¿Cómo se asegura la compañía de que se cumplan los lineamientos de un viaje de cinco estrellas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control</li> </ul>
18. ¿Qué valores impulsa Uber entre los socios y conductores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>
19. ¿Cómo logra Uber la lealtad y cooperación de los socios y conductores para realizar su trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control</li> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>
20. En cuanto a los clientes, ¿A qué personas está dirigido Uber? ¿Uber es para todos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>
21. En una situación de conflicto, ¿Quién está primero, el cliente o el socio conductor? ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto</li> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>
22. ¿Cómo apoya la compañía a los socios conductores en caso de algún problema, incluidos los casos extremos donde han sido asesinados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto</li> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> </ul>
23. ¿Cómo apoya la compañía a los clientes en caso de algún problema?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto</li> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> </ul>
24. ¿A qué se deben los acontecimientos recientes de robos, secuestros, violaciones y asesinatos relacionados con socios conductores de Uber?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto</li> </ul>
25. En el 2016 hubo movilizaciones de conductores contra el aumento de comisión, la disminución de tarifas y por la exigencia de limitar el número de unidades registradas en la plataforma, ¿Por qué la compañía no aceptó las demandas de los socios conductores inconformes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto</li> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>

i) *Guion de entrevista a cliente*



Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa  
 Maestría en Estudios Sociales, Línea de Conocimiento en Estudios Laborales  
 Proyecto de investigación:  
 Organización, conflicto y resistencias en el trabajo de los conductores de  
 Uber en la Ciudad de México

## Guion de entrevista a cliente de Uber en la CDMX



**Declaración de confidencialidad:** Toda la información que proporciones es confidencial y será utilizada con fines académicos. En caso de que así lo desees, en el trabajo final puede aparecer un seudónimo en lugar de tu nombre.

Fecha:		Antigüedad usando Uber:	
Lugar:		Profesión	
Nombre:		Nivel de estudios:	
Edad:		Situaciones en las que usa la plataforma:	
Antigüedad usando Uber			

Pregunta	Conceptos y dimensiones abordados en la pregunta (tanto los aspectos objetivos como los subjetivos)
1. ¿Cómo llegaste a ser usuario de Uber? ¿Qué ha cambiado desde entonces?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel tecnológico</li> <li>- Proceso de trabajo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de la mano de obra</li> <li>- Cultura laboral</li> <li>- Cultura corporativa</li> <li>- Control ampliado</li> </ul>
2. Si yo quiero utilizar Uber, ¿qué tengo que hacer? ¿qué tengo que saber hacer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calificaciones del cliente</li> </ul>
3. ¿Por qué la gente usa Uber en lugar de otros tipos de transporte? ¿Uber es para todos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Cultura laboral</li> </ul>
4. ¿Cómo describirías a un conductor de cinco estrellas? ¿Qué hace que baje su calificación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> <li>- Identidad</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Conflicto</li> <li>- Resistencia</li> <li>- Control ampliado</li> <li>- Cultura laboral</li> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>
5. ¿Cómo puedes quejarte de algo que no te gusta de un viaje?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control</li> <li>- Conflicto</li> </ul>
6. ¿Cómo describirías a un cliente de cinco estrellas? ¿Qué hace que baje su calificación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Cultura laboral</li> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>
7. ¿Qué distingue a un conductor de Uber de un taxista?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad</li> <li>- Cultura laboral</li> <li>- Cultura corporativa</li> <li>- Control ampliado</li> <li>- Conflicto</li> </ul>
8. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar Uber frente a otros tipos de transporte de pasajeros?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control ampliado</li> <li>- Conflicto</li> <li>- Resistencia</li> </ul>
9. ¿Qué piensan las personas cercanas a ti de que utilices Uber?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad</li> <li>- Experiencia</li> </ul>
10. ¿Utilizas sólo Uber o múltiples plataformas? ¿Cómo las intercalas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia</li> <li>- Identidad</li> <li>- Relaciones laborales ampliadas</li> <li>- Control ampliado</li> </ul>

11. Si los conductores de Uber definieran algunas peticiones para mejorar el servicio ¿los apoyarías?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos comunes</li> <li>- Identidad</li> </ul>
---	--

*j) Esquema de análisis*

Para realizar el análisis de las entrevistas utilizamos varios esquemas que guiaron nuestra actividad. En primer lugar, utilizamos un esquema con la intención de hacer una distinción analítica de los elementos relacionados con los conceptos ordenadores que propusimos en el capítulo 2.

*Tabla 14 Primera fase de análisis*

# Entrevista	Identidad	Experiencia	Proceso de Trabajo				Organización
			Configuración sociotécnica	Relaciones Laborales ampliadas	Control ampliado	Conflicto	Resistencia
Entrevista 1							
Entrevista 2							

Una vez que clasificamos la información de acuerdo con los conceptos ordenadores, nos dimos a la tarea de realizar un segundo análisis con el propósito de reconstruir la dinámica del proceso de trabajo y las relaciones laborales en la producción de viajes través de la identificación de los elementos comunes entre los conductores de Uber en la CDMX.

*Tabla 15 Segunda fase de análisis*

	Relaciones laborales	Control ampliado	Conflicto	Resistencias
Regulación pública y agentes de la autoridad				
Cliente				
Socio / patrón				

Uber				
Proveedores				
Otras empresas de apps de transporte				
Otros conductores de Uber				
Otros sujetos en la vía pública				
Con el propio conductor				
Otros aspectos que inciden en el proceso de trabajo (clima, zonas de la ciudad, tiempo)				

Por último, enfocamos el análisis en una tercera fase que nos ayudó a identificar las especificidades del conflicto y resistencias en el trabajo cotidiano de los conductores de Uber en la CDMX. Para ello utilizamos esquemas de análisis diferenciados. En primer lugar, utilizamos un esquema de análisis para la relación entre conductor y cliente a partir de los presupuestos de la producción en los servicios entre los que se encuentra la participación del cliente en el proceso productivo.

*Tabla 16 Primer esquema de la tercera fase de análisis*

Características del control, conflicto y resistencias			
Presupuestos de la relación conductor - cliente	Antes de la interacción	Durante la interacción	Después de la interacción



En segundo lugar, utilizamos un esquema de análisis para la relación del conductor con la compañía, con agentes de la autoridad, y con otros sujetos laborales en el espacio público.

*Tabla 17 Segundo esquema de la tercera fase de análisis*

<b>Sujetos laborales</b>			
	Uber	Agentes de la autoridad	Otros sujetos en la vía pública
Características de la relación			
Formas de control			
Conflictos			

## FUENTES CONSULTADAS

- Administración Inteligente. (2018). Nosotros. Recuperado el 8 de febrero de 2018, de <http://www.administracioninteligente.mx/nosotros/>
- Adorno, T. W. (2001). Sociología e investigación empírica. En *Epistemología y ciencias sociales* (pp. 19–36). Madrid, España; Universitat de València: Cátedra ;
- Alba, D. (2017, junio 21). A short history of the many, many ways Uber screwed up. Recuperado el 31 de enero de 2018, de <https://www.wired.com/story/timeline-uber-crises/>
- Arce, M. E., Germán, D. M., Juárez, J. M., & Riojas, J. de J. (1988). La entrevista y el cuestionario. En E. De la Garza Toledo (Ed.), *Hacia una metodología de la reconstrucción fundamentos, crítica y alternativas a la metodología y técnicas de investigación social*. México: UNAM, Dirección General de Proyectos Académicos Porrúa.
- Arteaga, A. (2017a, septiembre 18). CDMX endurece reglas para apps de transporte; adiós a Uberpool. *Huffington Post*. Recuperado de [http://www.huffingtonpost.com.mx/2017/09/18/cdmx-endurece-reglas-para-apps-de-transporte-adios-a-uberpool\\_a\\_23212819/](http://www.huffingtonpost.com.mx/2017/09/18/cdmx-endurece-reglas-para-apps-de-transporte-adios-a-uberpool_a_23212819/)
- Arteaga, A. (2017b, septiembre 27). Por esta razón 8 mil mamás conducen un Uber en México. *Huffington Post*. Recuperado de [http://www.huffingtonpost.com.mx/2017/09/27/por-esta-razon-8-mil-mujeres-conducen-un-uber-en-mexico\\_a\\_23224130/](http://www.huffingtonpost.com.mx/2017/09/27/por-esta-razon-8-mil-mujeres-conducen-un-uber-en-mexico_a_23224130/)
- Bain, P., & Taylor, P. (2002). Entrapped by the “Electronic Panopticon”? Worker Resistance in the Call Centre. *New Technology, Work and Employment*, 15, 2–18. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00061>
- Bélanger, J., & Edwards, P. (2007). The Conditions Promoting Compromise in the Workplace. *British Journal of Industrial Relations*, 45, 713–734. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2007.00643.x>

- Belánger, J., & Thuderoz, C. (2010). The repertoire of employee opposition. En P. Thompson & C. Smith (Eds.), *Working life: renewing labour process analysis* (pp. 136–159). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bloomberg. (2018, enero 22). Uber Technologies, Inc.: Private Company Information - Bloomberg. Recuperado el 23 de enero de 2018, de <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=144524848>
- Braverman, H. (1976). *Trabajo y capital monopolista*. México: Nuestro tiempo.
- Cahun, A. (2016, octubre 13). Ciudad de México es la ciudad en donde más se utiliza Uber a nivel mundial. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <https://www.xataka.com.mx/otros-1/ciudad-de-mexico-es-la-ciudad-que-mas-utiliza-uber-en-todo-el-mundo>
- Carré, F. (2013, septiembre). Defining and Categorizing Organizations of Informal Workers in Developing and Developed Countries. Wiego. Recuperado de <http://www.wiego.org/sites/wiego.org/files/publications/files/Carre-Informal-Worker-Organizations-WIEGO-OB8.pdf>
- Celís Ospina, J. C. (2012). Presentación. En *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales* (Primera Edición, pp. 5–7). Medellín, Colombia: Escuela Nacional Sindical.
- Celís Ospina, J. C., & Valencia Olivero, V. (2012). La deslaboralización de los empacadores en los supermercados colombianos. En *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales* (Primera Edición, pp. 39–68). Medellín, Colombia: Escuela Nacional Sindical.
- Chávez, G. (2015, abril 22). ¡Fuera Uber!: taxistas del DF. Recuperado el 16 de marzo de 2017, de <http://expansion.mx/tecnologia/2015/04/22/fuera-uber>

- Chávez, G. (2016, julio 15). Choferes reclaman comisiones, requisitos y el cese de Uber Pool. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de <http://expansion.mx/tecnologia/2016/07/14/choferes-reclaman-comisiones-requisitos-y-el-cese-de-uber-pool>
- Chávez, G., & Sánchez Morales, S. (2017, agosto 15). La accidentada historia de Uber en México | Expansión. *Expansión*, (1217), 78–89. Recuperado de <https://expansion.mx/tecnologia/2017/08/11/uber-redefine-su-camino-en-mexico>
- COFECE. (2016, abril). Análisis de opinión. La prestación del servicio de transporte de personas por medio de plataformas móviles.
- Corona, S. (2015, julio 16). El DF es la primera ciudad que regula a Uber en América Latina. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de [http://internacional.elpais.com/internacional/2015/07/16/actualidad/1437073257\\_032569.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2015/07/16/actualidad/1437073257_032569.html)
- Crunchbase. (2018). Uber - Investors. Recuperado el 31 de enero de 2018, de [https://www.crunchbase.com/organization/uber/investors/investors\\_list](https://www.crunchbase.com/organization/uber/investors/investors_list)
- Cuero Montenegro, A. Y. (2014). *Control del proceso de trabajo, segmentación de sexo-género e identidades laborales: caso de la configuración toyotista precaria en una planta maquiladora de autopartes en Celaya (Guanajuato)*. (Maestría). Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México, DF.
- Cumbers, A., Helms, G., & Swanson, K. (2010). Class, Agency and Resistance in the Old Industrial City. *Antipode*, 42(1), 46–73. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8330.2009.00731.x>
- De la Garza Toledo, E. (1988). El método del concreto abstracto concreto. En E. De la Garza Toledo (Ed.), *Hacia una metodología de la reconstrucción fundamentos, crítica y alternativas a la*

*metodología y técnicas de investigación social*. México: UNAM, Dirección General de Proyectos Académicos Porrúa.

De la Garza Toledo, E. (1992). Los Sujetos Sociales en el debate teórico. En E. De la Garza Toledo, *Crisis y sujetos sociales en México* (pp. 15–52).

De la Garza Toledo, E. (1998). Trabajo y mundos de vida. En H. Zemelman & E. León, *Subjetividad: umbrales del pensamiento social* (pp. 75–91). Barcelona: Anthropos. Recuperado de <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/capituloslibros/Trabajos%20y%20mundos%20de%20vida.pdf>

De la Garza Toledo, E. (2000). Sindicatos. Recuperado de <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/capituloslibros/sindicatos.pdf>

De la Garza Toledo, E. (2010). *Hacia un concepto ampliado de trabajo. Del concepto clásico al no clásico*. (Primera Edición). Barcelona, España: Anthropos Editorial. Rubí.

De la Garza Toledo, E. (2011a). La revitalización del debate del proceso de trabajo. *Revista Latinoamericana de Estudios do Trabalho*, Año 16(26), 7–35. Recuperado de <http://www.izt.uam.mx/sotraem/Bibliografia/Delagarzalarevitalizacion.pdf>

De la Garza Toledo, E. (Ed.). (2011b). *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva Tomo II* (Primera edición, Vols. 1–2). México, D.F: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa : Plaza y Valdés.

De la Garza Toledo, E. (2012a). La metodología marxista y el configuracionismo latinoamericano. En E. De la Garza Toledo & G. Leyva (Eds.), *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales* (1. ed, pp. 229–255). México, D.F: Universidad Autónoma Metropolitana : Fondo de Cultura Económica.

- De la Garza Toledo, E. (2012b). La subcontratación y la acumulación de capital en el nivel global. En *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales* (Primera Edición, pp. 15–38). Medellín, Colombia: Escuela Nacional Sindical.
- De la Garza Toledo, E. (2012c). Problemas conceptuales, relaciones de trabajo y derechos laborales de trabajadores informales. *Márgenes*, 9(11), 162–168.
- De la Garza Toledo, E. (2014). ¿Innovación y aprendizaje tecnológicos sin trabajo? *RELET - Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 19(31), 71–106. Recuperado de [http://alast.info/relet\\_ojs/index.php/relet/article/view/65](http://alast.info/relet_ojs/index.php/relet/article/view/65)
- De la Garza Toledo, E. (2017). Crítica al concepto de informalidad y la propuesta del trabajo no clásico. *Trabajo, Año 9*(No 14), 51–70.
- De la Garza Toledo, E. (2018). ¿Qué es el trabajo no clásico? *RELET - Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 22(36), 5–44. Recuperado de [http://alast.info/relet\\_ojs/index.php/relet/article/view/283](http://alast.info/relet_ojs/index.php/relet/article/view/283)
- De la Garza Toledo, E., & Hernández Romo, M. A. (Eds.). (2017). *Configuraciones productivas y relaciones laborales en empresas multinacionales en América Latina* (Primera). Ciudad de México, México: GEDISA / UAM. Recuperado de [http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/Conf\\_Multinacionales.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/Conf_Multinacionales.pdf)
- Delfini, M. (2011). Relaciones laborales y “gestión de recursos humanos” en filiales de empresas multinacionales en Argentina. *Revista Sociedad y Economía*, (20), 171–195. Recuperado de <http://148.215.2.10/articulo.oa?id=99618649006>
- Drive.Services – Administración tu Uber y choferes. (2017). Recuperado el 22 de marzo de 2017, de <http://drive.services/>
- Durand, J.-P. (2011). *La cadena invisible: flujo tenso y servidumbre voluntaria*. (E. de la Garza Toledo, Ed.). México: Fondo de Cultura Económica : Universidad Autónoma Metropolitana.

- El financiero. (2016, enero 22). Choferes protestan en oficinas de Uber México ante baja de tarifas. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/choferes-protestan-en-oficinas-de-uber-mexico-ante-baja-de-tarifas.html>
- El Heraldó. (2017, diciembre 27). Justicia europea impone a Uber la misma regulación que la de los taxis. Recuperado el 1 de febrero de 2018, de <https://www.elheraldo.co/mundo/justicia-europea-impone-uber-la-misma-regulacion-que-la-de-los-taxis-438352>
- El Poder del Consumidor. (2018, febrero 21). El Poder del Consumidor. Recuperado el 5 de marzo de 2018, de <http://elpoderdelconsumidor.org/portada/la-encuesta-origen-destino-2017-revela-los-vacios-las-politicas-publicas-cuanto-movilidad-transporte-la-zona-metropolitana-del-valle-mexico/>
- Elliott, C. S., & Long, G. (2016). Manufacturing rate busters: computer control and social relations in the labour process. *Work, Employment and Society*, 30(1), 135–151. <https://doi.org/10.1177/0950017014564601>
- Ellis, V., & Richards, J. (2009). Creating, connecting and correcting: motivations and meanings of work blogging amongst public service workers. En S. C. Bolton & M. Houlihan (Eds.), *Work matters: critical reflections on contemporary work* (pp. 250–268). Basingstoke, Hampshire ; New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Expansión. (2016, abril 13). 10 datos sobre la ruta que ha seguido Uber en la Ciudad de México. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://expansion.mx/empresas/2016/04/12/10-datos-sobre-la-ruta-que-ha-seguido-uber-en-la-ciudad-de-mexico>
- Flores, Z. (2016, agosto 14). STPS autoriza sindicato para corporativo de Uber. Recuperado el 17 de marzo de 2017, de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/stps-autoriza-sindicato-corporativo-de-uber.html>

- Foko. (2018). Inscripción Choferes y Socios Uber. Recuperado el 8 de febrero de 2018, de <https://www.foko.com.mx/inscripcionubr>
- Garabito Ballesteros, G. (2007). *Construcción de sentido del trabajo e identificación con la empresa McDonald's* (Maestría). Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, Ciudad de México, México.
- García, Ó. (2018, febrero 4). Conductores Uber Mexico [Página de Facebook]. Recuperado el 11 de febrero de febrero de 2018, de <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=2004975786387504&set=g.1637206606507629&type=1&theater&ifg=1>
- Garland, E. (2015, septiembre 8). Uber and the new actors of the digital economy. Recuperado el 7 de febrero de 2018, de <https://www.ericgarland.co/2015/09/08/uber-new-actors-digital-economy/>
- Garrido, R. (2016, febrero 29). Uber expande su servicio a seis ciudades adicionales en México. Recuperado el 6 de febrero de 2018, de <https://www.xataka.com.mx/otros-1/uber-expandira-su-servicio-a-seis-ciudades-adicionales-en-mexico>
- Giddens, A. (1979). Structuralism and the theory of subject. En *Central problems in social theory: action, structure, and contradiction in social analysis* (pp. 9–48). Berkeley: University of California Press.
- Glöss, M., McGregor, M., & Brown, B. (2016). Designing for Labour: Uber and the On-Demand Mobile Workforce (pp. 1632–1643). ACM Press. <https://doi.org/10.1145/2858036.2858476>
- Gobierno de la Ciudad de México. (2017, septiembre 15). Decreto por el que se expide el Reglamento de la Ley de Movilidad del Distrito Federal. Recuperado de [http://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal\\_old/uploads/gacetas/585b39baccbd5bc797ba4e3ffe84d060.pdf](http://data.consejeria.cdmx.gob.mx/portal_old/uploads/gacetas/585b39baccbd5bc797ba4e3ffe84d060.pdf)



Gobierno del Distrito Federal. (2015, julio 15). Gaceta Oficial del Distrito Federal. Acuerdo por el que se crea el Registro de Personas Morales que Operen, Utilicen y/o Administren Aplicaciones y Plataformas Informáticas para para el Control, Programación y/o Geolocalización en Dispositivos Fijos o Móviles, a través de los cuales los Particulares pueden Contratar el Servicio Privado de Transporte con Chofer en el Distrito Federal. Recuperado de <http://www.transparencia.df.gob.mx/work/sites/vut/resources/ExcelContent/17368/1/15072015.pdf>

Google. (2018). Google Play. Recuperado el 23 de enero de 2018, de <https://play.google.com/store>

Google LLC. (2018). *Maps: Navegación y tránsito* [Android]. Google LLC. Recuperado de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.google.android.apps.maps&hl=es>

Gutiérrez, P. (2016, abril 14). El otro lado de Uber: de la estrategia para pagar menos impuestos a los problemas con los conductores. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://www.lanacion.com.ar/1889293-el-otro-lado-de-uber-la-estrategia-para-pagar-menos-impuestos-y-los-problemas-de-seguridad>

Hall, J., & Krueger, A. (2015, enero 22). An Analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners in the United State. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/uber-static/comms/PDF/Uber\\_Driver-Partners\\_Hall\\_Kreuger\\_2015.pdf](https://s3.amazonaws.com/uber-static/comms/PDF/Uber_Driver-Partners_Hall_Kreuger_2015.pdf)

Hall, R. (2010). Renewing and revising the engagement between labour process theory and technology. En P. Thompson & C. Smith (Eds.), *Working life: renewing labour process analysis* (pp. 159–181). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Henshall, A. (2017, abril 21). The Aggressive Processes Uber Uses for Global Expansion. Recuperado el 31 de octubre de 2017, de <https://www.process.st/global-expansion/>

- Hernández Romero, Y., & Galindo Sosa, R. V. (2016). Modelo de gestión del servicio de transporte UBER. ¿Quién pierde y quién gana? *Espacios Públicos*, 19 (Septiembre-Diciembre), 157–175. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67650281008>
- Hernández Romo, M. A. (2003). *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales: tres estudios de caso en Aguascalientes* (1. ed). México: Plaza y Valdés Editores : Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Hernández Romo, M. A. (2006). Perspectiva sociológica de los actores empresariales. En E. de la Garza Toledo & J. S. B. Cavalcanti (Eds.), *Tratado latinoamericano de sociología* (1. ed, pp. 209–227). Rubí, Barcelona : Iztapalapa, México: Anthropos Editorial ; Universidad Autónoma Metropolitana, División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Hernández Romo, M. A. (2012). *Estrategias empresariales en la subcontratación internacional: la influencia de las configuraciones culturales y subjetivas* (1. ed). México, D.F: Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa : Plaza y Valdés.
- Hernández Romo, M. A., Salinas, R., & Torres, G. (2014). Una propuesta para el análisis de las empresas y los empresarios. En M. A. Hernández Romo (Ed.), *Los nuevos estudios laborales en México: perspectivas actuales* (Primera edición, pp. 69–119). México, D.F: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa : MAPorrúa, librero-editor.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hogan, B. E. T. and A. (2016, mayo). Working in a gig economy : Career Outlook: U.S. Bureau of Labor Statistics. Recuperado el 31 de octubre de 2017, de <https://www.bls.gov/careeroutlook/2016/article/what-is-the-gig-economy.htm>
- Hyman, R. (1981). *Relaciones industriales: una introducción marxista*. Madrid: H. Blume.

- Hyman, R. (2006). Marxist thought and the analysis of work. En M. Korczynski, R. Hodson, & P. K. Edwards (Eds.), *Social Theory at Work* (pp. 26–55). Oxford, UK: Oxford University Press.  
Recuperado de <http://www.oup.co.uk>
- Illades, C. (2008). *Breve introducción al pensamiento de E.P. Thompson* (1. ed). México, D.F: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Independent Drivers Guild. (2018). Join the Independent Drivers Guild. Recuperado el 2 de febrero de 2018, de <https://drivingguild.org/>
- INEGI. (2017a). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad. Recuperado el 24 de marzo de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/enoe/>
- INEGI. (2017b). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2017. Recuperado el 22 de marzo de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/envipe/2017/>
- INEGI. (2018). Encuesta Origen Destino en Hogares de la Zona Metropolitana del Valle de México 2017. Recuperado el 23 de marzo de 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/eod/2017/>
- INEGI, Instituto de Ingeniería, Gobierno de la Ciudad de México, & Gobierno del Estado de México. (2018). Encuesta origen-destino en hogares en la zona metropolitana del valle de México 2017. Presentación de resultados. Recuperado de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/promo/resultados\\_eod\\_2017.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/resultados_eod_2017.pdf)
- Iranzo, C., & Richter, J. (2012). Las implicaciones de la subcontratación laboral. En *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales* (Primera Edición, pp. 39–68). Medellín, Colombia: Escuela Nacional Sindical.

- ITF. (2016, septiembre 21). Reunión de estrategia sobre Uber de la ITF Amberes, 20-21 de septiembre de 2016. Documentos de referencia. Recuperado de [http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/17629/2273917-Documento\\_de\\_referencia\\_de\\_la\\_reunion.pdf](http://www2.fsc.ccoo.es/comunes/recursos/17629/2273917-Documento_de_referencia_de_la_reunion.pdf)
- Koeber, C. S., Wright, D. W., & Dingler, E. (2012). Self-Service in the Labor Process: Control and Consent in the Performance of “Consumptive Labor”. *Humanity & Society*, 36(1), 6–29. <https://doi.org/10.1177/0160597611433273>
- Korczynski, M. (2003). Communities of Coping: Collective Emotional Labour in Service Work. *Organization*, 10(1), 55–79. <https://doi.org/10.1177/1350508403010001479>
- La Jornada. (2016, julio 14). Amenazan choferes de Uber con huelga contra la plataforma. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/07/14/amenazan-choferes-de-uber-con-huelga-contra-la-plataforma>
- Leyva, F. (2018, enero 26). Conductores Uber Mexico. Recuperado el 18 de marzo de 2018, de <https://www.facebook.com/groups/1637206606507629/search/?query=cuentas>
- Life360. (2018). Localizador Familiar y Movil (Versión 15.7.0) [Android 4.0.3 y versiones superiores]. Life360. Recuperado de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.life360.android.safetymapd&hl=es>
- López Matías, B. L. (2016). *Estrategias empresariales de relaciones laborales y sindicales en CAC'S Telcel* (Doctorado). Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Iztapalapa, Ciudad de México. Recuperado de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=17427&docs=UAMI17427.pdf>

- Marx, K., & Engels, F. (2007). Proceso de trabajo y proceso de valorización. En P. Scarón (Trad.), *El capital: crítica de la economía política* (1a edición, pp. 215–240). México: Siglo XXI Editores.
- Meiksins Wood, E. (1983). El concepto de clase en E.P. Thompson. *Cuadernos políticos*, 36, 106.  
Recuperado de <http://www.cuadernospoliticos.unam.mx/cuadernos/num36.html>
- Montaño, L. (2000). La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina. En E. De la Garza Toledo & J. S. B. Cavalcanti (Eds.), *Tratado latinoamericano de sociología* (1. ed, pp. 285–311). Rubí, Barcelona : Iztapalapa, México: Anthropos Editorial ; Universidad Autónoma Metropolitana, División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Montarcé, I. (2014). *Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional de los call centers* (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Iztapalapa, México D.F. Recuperado de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=17308&docs=UAMI17308.pdf>
- Montarcé, I. (2015). *Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional de los call centers* (Primera). Ciudad de México, México: Ediciones de Lirio, UAM-I.
- Navarro, M. F. (2016, enero 19). Uber baja tarifas en México y conductores protestan con paro. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2016/01/19/1069529>
- Neffa, J. C. (2012). Subcontratación, tercerización y precarización del trabajo y el empleo: una visión regulacionista desde la economía del trabajo y el empleo. En *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales* (Primera Edición, pp. 67–98). Medellín, Colombia: Escuela Nacional Sindical.

Newcomer, E. (2016, octubre 13). Here's How Uber Plans to Conquer Latin America. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-13/can-uber-conquer-latin-america>

Newsome, K., Thompson, P., & Commander, J. (2009). The forgotten factories: supermarket suppliers and dignity at work in the contemporary economy. En S. C. Bolton & M. Houlihan (Eds.), *Work matters: critical reflections on contemporary work* (pp. 145–161). Basingstoke, Hampshire ; New York, NY: Palgrave Macmillan.

novablinkicelance. (2017). Mi experiencia como socio Uber y otras cosas... • r/mexico. Recuperado el 28 de junio de 2017, de [https://www.reddit.com/r/mexico/comments/48k7t9/mi\\_experiencia\\_como\\_socio\\_uber\\_y\\_otras\\_cosas/](https://www.reddit.com/r/mexico/comments/48k7t9/mi_experiencia_como_socio_uber_y_otras_cosas/)

Novick, M. (2006). La transformación de la organización del trabajo. En E. De la Garza Toledo & J. S. B. Cavalcanti (Eds.), *Tratado latinoamericano de sociología* (1. ed, pp. 123–127). Rubí, Barcelona : Iztapalapa, México: Anthropos Editorial ; Universidad Autónoma Metropolitana, División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Nuel, C. (2016, marzo 8). México el tercer país con más viajes en Uber en todo el mundo. Recuperado el 29 de enero de 2018, de <https://www.xataka.com.mx/eventos-de-tecnologia/mexico-el-tercer-pais-con-mas-viajes-en-uber-en-todo-el-mundo>

OIT. (2016a). *El empleo atípico en el mundo. Retos y perspectivas* (Presentación resumida del informe) (p. 40). Oficina Internacional del Trabajo - Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_534518.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534518.pdf)

OIT. (2016b). *El empleo atípico en el mundo. Retos y perspectivas. Principales conclusiones y recomendaciones de política* (p. 7). Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_534522.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534522.pdf)

O’Keefe, B. (2015, octubre 22). How Uber plays the tax shell game. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de <http://fortune.com/2015/10/22/uber-tax-shell/>

Ordaz, Y. (2016, junio 25). Desconoce Uber a empresas que “administran” unidades - Grupo Milenio. Recuperado el 7 de mayo de 2018, de [http://www.milenio.com/negocios/Uber\\_autoempleo-trabajar\\_en\\_auto\\_de\\_servicio\\_particular-Ubercitos-Administra\\_Tu\\_Uber\\_0\\_762523761.html](http://www.milenio.com/negocios/Uber_autoempleo-trabajar_en_auto_de_servicio_particular-Ubercitos-Administra_Tu_Uber_0_762523761.html)

Osorio, G. (2018, enero 26). Conductores Uber Mexico. Recuperado el 18 de marzo de 2018, de <https://www.facebook.com/groups/1637206606507629/search/?query=cuentas>

Pallares, M. (2017, julio 24). Uber México va por los 500 mil conductores en 2018. Recuperado el 29 de enero de 2018, de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2017/07/24/uber-mexico-va-por-los-500-mil-conductores-en-2018>

Penn, J., & Wihbey, J. (2016, junio 3). Uber, Airbnb and consequences of the sharing economy: Research roundup. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de <https://journalistsresource.org/studies/economics/business/airbnb-lyft-uber-bike-share-sharing-economy-research-roundup>

Perez, S. (2016, marzo 16). Waze Planned Drives ETA Panel on iOS (English\_US). Recuperado el 17 de marzo de 2018, de [http://social.techcrunch.com/2016/03/16/waze-now-tells-you-when-to-leave-thanks-to-its-new-planned-drives-feature/waze-planned-drives-eta-panel-on-ios-english\\_us/](http://social.techcrunch.com/2016/03/16/waze-now-tells-you-when-to-leave-thanks-to-its-new-planned-drives-feature/waze-planned-drives-eta-panel-on-ios-english_us/)

- Pogliaghi, L. (2012). *Entre el control y la libertad: configuraciones de trabajo, identidad y acción colectiva de los taxistas de la Ciudad de México* (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Iztapalapa, México D.F.
- Quintana Peña, A. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. Recuperado de [http://cienciassociales.webcindario.com/PDF/Cualitativa/Inv\\_quintana.pdf](http://cienciassociales.webcindario.com/PDF/Cualitativa/Inv_quintana.pdf)
- Ramírez, Z. (2018, abril 5). Conductores Uber Mexico. Recuperado el 7 de mayo de 2018, de <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1889637817747351&set=gm.2111723259055959&type=3&theater&ifg=1>
- Redacción. (2016, agosto 11). Uber aumentó las tarifas en la CDMX. Recuperado el 12 de marzo de 2017, de <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2016/11/08/uber-aumento-tarifas-cdmx>
- Redacción SDP Noticias. (2016, octubre 3). Taxistas de todo el país se movilizarán contra Uber y Cabify. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de <http://www.sdpnoticias.com/local/ciudad-de-mexico/2016/10/03/taxistas-de-todo-el-pais-se-movilizaran-contra-uber-y-cabify>
- Retamozo, M. (2012). Constructivismo: epistemología y metodología en las ciencias sociales. En E. De la Garza Toledo & G. Leyva (Eds.), *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales* (1. ed, pp. 325–351). México, D.F: Universidad Autónoma Metropolitana : Fondo de Cultura Económica.
- Ross, H. (2015). Ridesharing's House of Cards: O'Connor v. Uber Technologies, Inc. and the Viability of Uber's Labor Model in Washington, 1431–1470. Recuperado de <https://digital.lib.washington.edu:443/dspace-law/handle/1773.1/1489>
- Ruiz, F., & Villalobos, R. (2016, enero 23). Choferes y socios de Uber piden restablecer tarifa. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/metropoli/df/2016/01/23/choferes-y-socios-de-uber-piden-restablecer-tarifa>



- Sánchez, A. (2016, julio 14). Cinco opciones de auto para operar como Uber y Cabify. Recuperado el 11 de marzo de 2018, de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/cinco-opciones-de-auto-para-operar-como-uber-y-cabify.html>
- Sandiford, P., & Seymour, D. (2007). The concept of occupational community revisited: analytical and managerial implications in face-to-face service occupations. *Work, Employment and Society*, 21(2), 209–226. <https://doi.org/10.1177/0950017007076627>
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 113–135. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00425.x>
- Scheiber, N. (2017, abril 2). How Uber Uses Psychological Tricks to Push Its Drivers' Buttons. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/interactive/2017/04/02/technology/uber-drivers-psychological-tricks.html>
- Scheiber, N., & Isaac, M. (2016, mayo 10). Uber Recognizes New York Drivers' Group, Short of a Union. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2016/05/11/technology/uber-agrees-to-union-deal-in-new-york.html>
- Schwab, K. (2016, enero 14). The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Scott, H. C. (2004). *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos* (Primera Edición en Español, Primera Reimpresión). México: Ediciones Era.

SDP noticias. (2016, julio 26). SSP impide protesta de choferes de Uber. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de <http://www.sdpnoticias.com/local/ciudad-de-mexico/2016/07/26/ssp-impide-protesta-de-choferes-de-uber>

Sennen, C., & Palomino, H. (1995, junio). Emergencia de subsistemas de relaciones laborales en las empresas: sus impactos socio-culturales. Recuperado de [https://sites.google.com/site/catedrapalomino2/SUBSITEMAS\\_PALOMINO\\_SENEN.pdf](https://sites.google.com/site/catedrapalomino2/SUBSITEMAS_PALOMINO_SENEN.pdf)

Sindicato Nacional Superación y Progreso de Trabajadores de la República Mexicana. (2017). Contrato colectivo de trabajo celebrado entre Uber Mexico Technology & Software S. A. de C. V. y el Sindicato Nacional "Superación y Progreso" de Trabajadores de la República Mexicana.

Síntesis de entrevista a ex miembro de la gerencia de Uber México. (2017, octubre 11).

Síntesis de entrevistas a clientes de Uber en la Ciudad de México. (2017).

Síntesis de entrevistas a conductores de Uber en la Ciudad de México. (2017).

Smith, C. (2015a). Continuity and Change in Labor Process Analysis Forty Years After Labor and Monopoly Capital. *Labor Studies Journal*, 40(3), 222–242. <https://doi.org/10.1177/0160449X15607154>

Smith, C. (2015b). Rediscovery of the Labour Process. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.722.3725&rep=rep1&type=pdf>

Sorkin, A. R. (2016, junio 27). ¿Por qué Uber sigue siendo tan atractivo para los inversionistas? *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2016/06/27/por-que-uber-sigue-siendo-tan-atractivo-para-los-inversionistas/>

Thompson, E. P. (1989). *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. (J. Fontana Lázaro, Trad.). Barcelona: Crítica.

- Thompson, P. (1989). *The nature of work: an introduction to debates on the labour process* (2nd ed). Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan.
- Thompson, P. (2010). The capitalist labour process: Concepts and connections. *Capital & Class*, 34(1), 7–14. <https://doi.org/10.1177/0309816809353475>
- Thompson, P. (2016). Dissent at Work and the Resistance Debate: Departures, Directions and Dead-Ends. Recuperado de <http://storre.stir.ac.uk/bitstream/1893/23744/1/Thompson%5EJ%20Dissent%20paper%20for%20SPE%20final.pdf>
- Thompson, P., & Harley, B. (2007). HRM and the Worker: Labor Process Perspectives. En P. F. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 147–165). Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Thompson, P., & Vincent, S. (2010). Labour process theory and critical realism. En P. Thompson & C. Smith (Eds.), *Working life: renewing labour process analysis* (pp. 47–69). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Todolí-Signes, A. (2015a). El impacto de la “UBER ECONOMY” en las relaciones laborales: los efectos de las plataformas virtuales en el contrato de trabajo". *IUSLabor*, 3, 1–25. Recuperado de [https://www.upf.edu/iuslabor/\\_pdf/2015-3/Todoli.pdf](https://www.upf.edu/iuslabor/_pdf/2015-3/Todoli.pdf)
- Todolí-Signes, A. (2015b). *The End of the Subordinate Worker: Sharing Economy, On-Demand Economy, Crowdsourcing, Uber Economy and Other Ways of Outsourcing* (SSRN Scholarly Paper No. ID 2719772). Rochester, NY: Social Science Research Network. Recuperado de <https://papers.ssrn.com/abstract=2719772>
- Transport Workers Union of America. (2017, abril). Public transportation and the rise of the Transportation Network Industry. Recuperado de <http://www.twu.org/wp-content/uploads/2017/05/The-Emerging-Transportation-Network-Industry-040817.pdf>

Uber. (2017a, septiembre 7). Ya no tendrás que preocuparte por recargar tu TAG. Recuperado el 11 de marzo de 2018, de <https://www.uber.com/es-MX/blog/mexico-city/tag/>

Uber. (2017b, octubre 16). Tus viajes con Uber están asegurados. Recuperado el 11 de marzo de 2018, de <https://www.uber.com/es-MX/blog/seguro-uber/>

Uber. (2018a). Ciudades Uber alrededor del mundo. Recuperado el 31 de enero de 2018, de <https://www.uber.com/es-MX/cities/>

Uber. (2018b). Cómo conducir con la app de Uber en México | Uber. Recuperado el 21 de febrero de 2018, de <https://www.uber.com/es-MX/drive/requirements/>

Uber. (2018c). Conduce con la app de Uber en México | Genera ganancias cuando quieras | Uber. Recuperado el 11 de marzo de 2018, de <https://www.uber.com/es-MX/safety/>

Uber. (2018d). La historia Uber. Recuperado el 23 de enero de 2018, de <https://www.uber.com/es-MX/our-story/>

Uber. (2018e). Legal. Recuperado el 20 de febrero de 2018, de <https://www.uber.com/es-MX/legal/terms/mx/>

Uber. (2018f). Lista de países e idiomas de Uber. Recuperado el 31 de enero de 2018, de <https://www.uber.com/es-MX/country-list/>

Uber. (2018g). ¿Qué es la app de UberFLEET? Recuperado el 21 de febrero de 2018, de <https://help.uber.com/h/e54e9417-e58e-4308-8fbd-51da2f2630e9>

Uber Contratos. (2018). Contratos Para Uber. Recuperado el 7 de mayo de 2018, de <http://www.ubercontratos.com/>

Uber Technologies Inc. (2018a). *Uber* [Android]. Uber Technologies, Inc. Recuperado de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ubercab&hl=es>

Uber Technologies Inc. (2018b). *Uber Driver - para conductores* [Android]. Uber Technologies, Inc. Recuperado de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ubercab.driver&hl=es>

- Uber Technologies Inc. (2018c). UberFLEET (Versión 1.31.10000) [Android 4.1 y versiones superiores]. Uber Technologies, Inc. Recuperado de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ubercab.fleet&hl=es>
- Uber-Admin. (2018). Ubr-Admin | Administración de autos Uber. Recuperado el 8 de febrero de 2018, de <http://ubr-admin.com/index.html>
- Unión de socios y choferes de Uber México. (2016, julio 18). Pliego de peticiones. Recuperado el 18 de julio de 2016, de <https://www.facebook.com/uscum/?fref=nf>
- Valdez, I. (2017a, abril 5). CdMx anuncia programa para regularizar 134 mil taxis. Recuperado el 23 de marzo de 2018, de [http://www.milenio.com/df/programa-reemplacamiento-placas-taxis-semovi-gaceta\\_oficial-cdmx-milenio\\_0\\_950305024.html](http://www.milenio.com/df/programa-reemplacamiento-placas-taxis-semovi-gaceta_oficial-cdmx-milenio_0_950305024.html)
- Valdez, I. (2017b, septiembre 18). Suavizan medidas a Uber y Cabify en CdMx. Recuperado el 11 de marzo de 2018, de [http://www.milenio.com/df/Suavizan-medidas-operacion-Uber-Cabify\\_0\\_1032496963.html](http://www.milenio.com/df/Suavizan-medidas-operacion-Uber-Cabify_0_1032496963.html)
- Warhurst, C., Thompson, P., & Nickson, D. (2009). Labor Process Theory. Putting Back into the Meaning of service Work. En M. Korczynski & C. L. Macdonald (Eds.), *Service work: critical perspectives* (pp. 91–112). New York: Routledge.
- Waze. (2018). *Waze - GPS, Mapas, Alertas de Tráfico y Navegación* [Android]. Waze. Recuperado de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.waze&hl=es>
- Westhoff, R. (2017, julio 13). Uber en el mundo: ¿cómo lo hicieron los países que lo regularizaron? Recuperado el 1 de febrero de 2018, de <http://www.eldefinido.cl/actualidad/mundo/8757/Uber-en-el-mundo-como-lo-hicieron-los-paises-que-lo-regularizaron/>

Woo, C., & Bales, R. A. (2017). *The Uber Million Dollar Question: Are Uber Drivers Employees or Independent Contractors?* (SSRN Scholarly Paper No. ID 2759886). Rochester, NY: Social Science Research Network. Recuperado de <https://papers.ssrn.com/abstract=2759886>

Zetfy. (2017). Blumeter - Taxímetro para conductores privados (Versión 1.46.3) [Android 4.0.3 y versiones superiores]. Zetfy. Recuperado de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.getblumeter.droid&hl=es>