

Capítulo 6

Cuando la organización se vuelve algoritmo: experiencia del trabajo bajo gestión algorítmica

Jorge Uribe Piedrahíta, Cristian David Romero Martínez

Piedrahíta, J. U., & Romero Martínez, C. D. (2026). Cuando la organización se vuelve algoritmo: experiencia del trabajo bajo gestión algorítmica. En A. B. Benalcázar (Coord), *Umbrales. Pensar el presente desde las ciencias sociales y las humanidades (Volumen I)*, (pp. 132-158). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.493.c1041>



Cuando la organización se vuelve algoritmo: experiencia del trabajo bajo gestión algorítmica

Resumen

Este capítulo aborda la experiencia del trabajo en plataformas digitales mediada por sistemas de gestión algorítmica. Se sitúa en las transformaciones contemporáneas de la organización y el trabajo, caracterizadas por la incorporación de tecnologías digitales que distribuyen tareas, establecen ritmos, evalúan desempeños y median la relación entre trabajadores, usuarios y plataformas. El propósito es comprender la experiencia organizacional de trabajadores de plataformas cuando la coordinación y el control del trabajo se ejercen a través de una infraestructura tecnológica cuya presencia no adopta las formas tradicionales de autoridad y supervisión. Desde una perspectiva fenomenológico-hermenéutica, el capítulo examina la organización algorítmica a partir de la experiencia vivida de conductores de plataformas digitales. El análisis presta atención a las formas en que la gestión algorítmica atraviesa la espacialidad, la temporalidad, la corporeidad, la materialidad, la relacionalidad y la experiencia tecnológica del trabajo. El capítulo presenta el contexto del trabajo en plataformas, desarrolla la gestión algorítmica como referente para comprender las nuevas configuraciones organizacionales, expone la aproximación metodológica y organiza la experiencia de los trabajadores alrededor de las dimensiones existenciales que articulan su vida laboral cotidiana. Esta aproximación permite examinar las relaciones entre tecnología, organización y trabajo desde la perspectiva de quienes desarrollan su actividad en entornos mediados por algoritmos.

Palabras clave: Gestión algorítmica; Organización del trabajo; Plataforma digital; Precarización laboral; Trabajo.

Introducción

La expansión de las plataformas digitales ha transformado las formas de organizar, coordinar y controlar el trabajo. Actividades que tradicionalmente se desarrollaban dentro de organizaciones reconocibles por sus instalaciones, estructuras jerárquicas y relaciones presenciales pueden realizarse hoy en infraestructuras tecnológicas que vinculan trabajadores y usuarios, distribuyen tareas, procesan información y median decisiones laborales. Las plataformas son, en este sentido, una forma particular de gobernanza que no puede comprenderse plenamente a partir de las categorías tradicionales de mercado, jerarquía o red, pues combinan la externalización de responsabilidades con una capacidad concentrada para intervenir en las transacciones y relaciones que hacen posible el trabajo (Vallas & Schor, 2020, p. 280). Una de las transformaciones asociadas con este fenómeno se encuentra en la incorporación de algoritmos a funciones de organización y control. Los sistemas digitales pueden intervenir en la asignación de tareas, el seguimiento de la actividad, la evaluación del desempeño y la coordinación de trabajadores distribuidos geográficamente. Lee et al. (2015), en uno de los primeros estudios empíricos sobre este fenómeno en servicios de transporte mediados por plataformas, mostraron que los algoritmos pueden asumir funciones de asignación, optimización y evaluación del trabajo a partir de los datos generados durante la actividad. Estas formas de mediación han ampliado el interés por la gestión algorítmica como expresión de las transformaciones contemporáneas de la organización del trabajo (Duggan et al., 2020; Kellogg et al., 2020).

La gestión algorítmica introduce una configuración particular de la autoridad organizacional. El trabajador puede desarrollar su actividad sin encontrarse presencialmente con un supervisor y sin compartir un espacio físico con otros miembros de la organización. Sin embargo, la ausencia de estas figuras visibles no supone ausencia de coordinación ni de control. Kellogg et al. (2020), señalan que las tecnologías algorítmicas han configurado un nuevo terreno de control organizacional en el que las relaciones entre dirección y trabajadores se encuentran mediadas por sistemas capaces de registrar, comparar, recomendar y

orientar comportamientos. La organización continúa presente, aunque las formas a través de las que se hace perceptible para el trabajador se modifican. Esta transformación es visible en el trabajo de conducción mediado por plataformas, pues, precisamente, el conductor puede elegir el momento en que se conecta, disponer de su propio vehículo y desarrollar su actividad fuera de instalaciones empresariales. Al mismo tiempo, una aplicación participa de manera permanente en la experiencia laboral: presenta solicitudes, proporciona información, calcula recorridos, registra tiempos, comunica incentivos y recoge valoraciones sobre los servicios realizados. La relación entre flexibilidad y control adquiere, por ello, una configuración ambivalente. La autonomía formal para decidir cuándo trabajar puede coexistir con mecanismos digitales capaces de orientar decisiones y estructurar el comportamiento durante el tiempo de conexión. Rosenblat y Stark (2016), encontraron que las asimetrías de información y poder producidas en la aplicación desempeñaban un papel fundamental en el control indirecto ejercido sobre los conductores.

Esta ambivalencia ha ocupado un lugar importante en la literatura sobre trabajo en plataformas. Algunas interpretaciones han destacado las posibilidades de autonomía y flexibilidad asociadas con estas formas de trabajo, mientras otras han hecho énfasis en la precarización, la vigilancia y el control. Vallas y Schor (2020), muestran precisamente la coexistencia de interpretaciones que conciben las plataformas como espacios de iniciativa emprendedora, mecanismos de precarización o estructuras de control digital. Esta diversidad evidencia la dificultad de reducir el trabajo en plataformas a una única lógica y plantea la necesidad de atender a la manera concreta en que sus contradicciones son experimentadas por quienes realizan el trabajo. Buena parte de la literatura existente ha permitido identificar los mecanismos por los cuales los algoritmos intervienen en la coordinación, distribución y evaluación del trabajo. También ha mostrado las implicaciones de esta mediación para las relaciones laborales, la autonomía y el control (Duggan et al., 2020; Kellogg et al., 2020; Lee et al., 2015; Rosenblat & Stark, 2016). Sin embargo, aproximarse a estas transformaciones desde la experiencia vivida permite formular una pregunta distinta. Más

allá de establecer aquello que hace técnicamente un algoritmo, interesa comprender qué significa para una persona desarrollar su actividad cotidiana dentro de una forma organizacional cuya presencia se encuentra mediada de manera predominante por tecnologías digitales.

El desplazamiento hacia la experiencia es significativa, porque el algoritmo no es vivido por el trabajador como una abstracción computacional, más bien su presencia aparece durante situaciones concretas: mientras espera una solicitud, conduce por la ciudad, observa el teléfono móvil, decide aceptar o rechazar un servicio, sigue una ruta, interactúa con un pasajero, interpreta una calificación o evalúa si prolonga su jornada para alcanzar un incentivo. La gestión algorítmica se incorpora de esta manera a un mundo laboral compuesto por espacios recorridos, tiempos de espera, cuerpos que se cansan, objetos indispensables para trabajar, relaciones fugaces y tecnologías que median buena parte de la experiencia. La espacialidad del trabajo ofrece una primera expresión de esta transformación. El conductor no dispone de un lugar de trabajo estable en el sentido convencional. El vehículo, las calles, los puntos de recogida y las zonas de espera configuran una espacialidad móvil en la que la plataforma participa mediante mapas, ubicaciones, rutas y distribución de solicitudes. Algo semejante ocurre con el tiempo. La posibilidad de conectarse o desconectarse parece situar la jornada bajo la decisión del trabajador, pero los momentos de mayor demanda, las metas, los tiempos de desplazamiento, las solicitudes sucesivas y los incentivos pueden intervenir en la manera en que ese tiempo es organizado y experimentado.

El cuerpo también participa de esta relación. Mientras el sistema procesa ubicaciones, distancias, tiempos, servicios y valoraciones, el trabajo continúa realizándose mediante un cuerpo sometido al cansancio, el hambre, el sueño, la tensión y las exigencias de permanecer durante periodos prolongados dentro de un vehículo. Del mismo modo, objetos cotidianos adquieren nuevos significados: el automóvil se convierte simultáneamente en medio de producción y espacio laboral, mientras el teléfono móvil pasa a ser la principal interfaz en la que el trabajador accede al trabajo y entra en contacto con la arquitectura organizacional que lo coordina. Las relaciones laborales también se reconfiguran (Uri-

be-Piedrahita, 2026). El conductor puede realizar cientos de servicios sin conocer personalmente a quienes diseñan, administran o supervisan la plataforma. Sus encuentros cotidianos ocurren principalmente con pasajeros y, de manera ocasional, con otros conductores o canales de soporte. La calificación del usuario puede tener importancia para su desempeño y la interfaz tecnológica puede constituirse en su contacto más recurrente con la organización. La pertenencia organizacional se vuelve, bajo estas condiciones, una cuestión problemática: es posible trabajar dentro de una arquitectura organizativa sin experimentar algunas de las relaciones, espacios y símbolos que históricamente han permitido reconocerla.

Estas transformaciones invitan a considerar que la digitalización del trabajo no implica necesariamente la desaparición de la organización. Lo que puede estar modificándose es su modo de presencia en la experiencia del trabajador. La organización se vuelve menos visible cuando se busca exclusivamente en oficinas, organigramas, supervisores o encuentros presenciales, pero puede hacerse intensamente presente en notificaciones, mapas, métricas, calificaciones, incentivos, decisiones automatizadas y posibilidades delimitadas por la interfaz. En esta configuración, la tecnología deja de constituir únicamente una herramienta utilizada para realizar el trabajo y participa en la manera en que el trabajo mismo es organizado y vivido. Esta perspectiva abre un espacio para aproximarse al trabajo en plataformas desde la fenomenología hermenéutica. Más que considerar al trabajador solo como receptor de decisiones algorítmicas o productor de datos, interesa comprenderlo como alguien que habita un mundo laboral y atribuye significado a aquello que experimenta. La espacialidad, la temporalidad, la corporeidad, la relacionalidad y la materialidad vividas ofrecen horizontes desde los cuales aproximarse a esa experiencia. A ellos se suma la tecnología vivida como dimensión especialmente relevante en una situación en la que la relación cotidiana con la organización ocurre, en buena medida, con dispositivos e interfaces digitales.

En este marco, el capítulo se orienta por la siguiente pregunta: ¿qué caracteriza la experiencia organizacional cuando el trabajo es gobernado por gestión algorítmica? Su propósito es comprender la experiencia

organizacional de trabajadores de plataformas digitales de transporte cuando la coordinación, evaluación y control de su actividad se encuentran mediados por sistemas de gestión algorítmica. Desde una aproximación fenomenológico-hermenéutica, se examina la experiencia vivida de conductores para explorar las formas en que la organización se hace presente en el espacio que recorren, el tiempo que dedican al trabajo, el cuerpo desde el cual lo realizan, los objetos que lo hacen posible, las relaciones que establecen y las tecnologías con las que interactúan. Esta aproximación propone desplazar la mirada desde la aparente ausencia de la organización hacia las formas en las cuales ésta es experimentada. El argumento que orienta el capítulo sostiene que la gestión algorítmica no elimina la organización de la experiencia del trabajador, sino que transforma su forma de presencia. La organización puede volverse menos visible como estructura física y jerárquica mientras adquiere presencia cotidiana a partir de una arquitectura sociotécnica que acompaña, orienta y condiciona el desarrollo del trabajo. Comprender esta transformación permite aproximarse a uno de los umbrales del presente laboral: aquel en el que la organización permanece, aunque quienes trabajan dentro de ella ya no necesariamente puedan verla en las formas a través de las cuales aprendimos históricamente a reconocerla (Uribe-Piedrahita, 2026).

Plataformas digitales y transformación de la organización del trabajo

Las plataformas digitales son una expresión de las transformaciones contemporáneas de la organización laboral. Su relevancia excede la intermediación tecnológica entre quienes ofrecen y demandan un servicio. Las plataformas establecen las condiciones en las cuales se accede al trabajo, distribuyen oportunidades, procesan información, regulan intercambios y producen evaluaciones sobre quienes participan en ellas. En el transporte mediado por aplicaciones, esta capacidad organizativa tiene gran visibilidad, ya que los conductores activan una aplicación para acceder a solicitudes; los servicios son distribuidos en sistemas computacionales; las tarifas responden a criterios establecidos por la

plataforma; las evaluaciones se producen con datos generados durante la actividad y el acceso al trabajo depende de la permanencia dentro de la infraestructura digital, así, el teléfono se convierte en la puerta de entrada hacia la actividad laboral.

Esta configuración cuestiona algunas distinciones tradicionales entre independencia y dependencia. El conductor dispone formalmente de capacidad para decidir cuándo conectarse, pero las oportunidades disponibles durante ese periodo dependen de una infraestructura que no controla. Puede rechazar una solicitud, aunque toma esa decisión con la información que la aplicación decide mostrarle y bajo incertidumbre acerca de oportunidades posteriores.

Gestión algorítmica: entre autonomía y control

La gestión algorítmica remite al uso de sistemas computacionales para desarrollar funciones vinculadas con la coordinación y regulación del trabajo. Los algoritmos pueden distribuir tareas, procesar información, evaluar desempeño y producir decisiones que anteriormente requerían una intervención gerencial más visible (Duggan et al., 2020; Kellogg et al., 2020). En las plataformas de transporte, estas funciones aparecen incorporadas a la actividad cotidiana. La aplicación proporciona solicitudes, establece tiempos para responder, comunica incentivos, calcula tarifas y registra información sobre servicios, ubicaciones y valoraciones. La autoridad organizacional obtiene una configuración particular, puesto que opera sin una interacción permanente entre trabajador y supervisor.

La autonomía y el control no deben comprenderse aquí como experiencias necesariamente excluyentes, puesto que el conductor experimenta libertad al decidir cuándo conectarse y, simultáneamente, sentir que sus decisiones durante la conexión se encuentran orientadas por la plataforma. Esta ambivalencia es una de las características fundamentales del mundo organizacional estudiado.

La organización como experiencia vivida

La fenomenología hermenéutica permite desplazar la atención desde las estructuras organizacionales hacia la manera en que la organización es vivida. Desde Heidegger (1927/2003), la existencia humana se comprende como ser-en-el-mundo; la persona no se encuentra frente a un mundo neutral que posteriormente interpreta, sino que ya se encuentra implicada en relaciones, objetos, posibilidades y preocupaciones que poseen significado. Van Manen (1990, 2014) propone aproximarse a la experiencia con estructuras existenciales que permiten interrogar la manera en que el mundo es vivido. Este capítulo se vincula con la temporalidad, espacialidad, corporeidad, relacionalidad y materialidad vividas y la naturaleza del fenómeno exige atender también a la tecnología vivida, debido a que la interfaz es uno de los principales modos de encuentro entre conductor y organización. Además, estas dimensiones no son variables independientes, pues se encuentran entrelazadas dentro de situaciones concretas: Esperar una solicitud, por ejemplo, es simultáneamente una experiencia temporal, corporal, espacial, material y tecnológica. La separación entre existenciales cumple una función interpretativa, pero la experiencia permanece unitaria.

Metodología

Enfoque y diseño de la investigación

La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo sustentado en la fenomenología hermenéutica, orientado a comprender la experiencia vivida del trabajo mediado por plataformas digitales. Esta perspectiva permitió desplazar la atención desde el funcionamiento técnico de los sistemas algorítmicos hacia las formas en que estos son experimentados por quienes realizan el trabajo. El interés no estuvo dirigido a medir el grado de autonomía, control o satisfacción de los conductores, sino a aproximarse a situaciones concretas en las que la organización del trabajo se hace presente durante su actividad cotidiana. La fenomenología hermenéutica comprende la experiencia como una

relación situada entre la persona y el mundo que habita. Desde esta mirada, el significado no se encuentra separado de la experiencia ni puede reducirse a variables previamente establecidas. La investigación fenomenológica procura retornar a las situaciones vividas y atender a aquello que revelan acerca del fenómeno estudiado (van Manen, 2014). Este posicionamiento resulta necesario para el trabajo en plataformas, porque la gestión algorítmica no es experimentada por los conductores como un sistema computacional abstracto, más bien aparece en momentos concretos: una solicitud que llega al teléfono, un trayecto sugerido por la aplicación, un periodo de espera, una calificación, un incentivo, una modificación de la tarifa o una decisión acerca de continuar conectado.

La comprensión hermenéutica supone, además, que la interpretación se construye a partir de un movimiento entre las experiencias particulares y el fenómeno en su conjunto. En lugar de buscar una explicación causal de la conducta de los participantes, el estudio procuró comprender los significados que emergen de su relación cotidiana con la plataforma, el vehículo, la ciudad, los pasajeros y el tiempo dedicado al trabajo. Este movimiento interpretativo permitió aproximarse a la gestión algorítmica como una experiencia organizacional que atraviesa diferentes dimensiones de la existencia laboral.

Contexto y participantes

El estudio se desarrolló con 72 conductores que realizan o habían realizado actividades de transporte de pasajeros en plataformas digitales. El trabajo de campo comprendió experiencias recogidas en distintos contextos urbanos latinoamericanos, tales como: Medellín, Bogotá, Cartagena y Cali en Colombia, Ciudad de México y Tijuana en México, Quito en Ecuador y Arequipa en Perú, lo que permitió aproximarse al fenómeno en ciudades donde el trabajo mediado por aplicaciones forma parte de las alternativas contemporáneas de generación de ingresos. La selección de los participantes fue intencionada y respondió a su experiencia directa como conductores de plataformas digitales. Se buscó incorporar trayectorias heterogéneas en cuanto a edad, profe-

sión, dedicación al trabajo en plataformas, tiempo de permanencia en la actividad y relación con otras ocupaciones. Esta diversidad no tuvo como propósito establecer comparaciones representativas entre grupos o ciudades, sino ampliar las posibilidades de aproximación fenomenológica al fenómeno.

Los participantes incluían personas para quienes la conducción constituía su principal fuente de ingresos y otras que la combinaban con actividades profesionales, empleos dependientes, estudios o situaciones de retiro laboral. Esta heterogeneidad permitió observar que el ingreso al trabajo de plataformas puede producirse desde trayectorias biográficas distintas y que una misma infraestructura tecnológica puede incorporarse de maneras diferentes a la vida cotidiana de quienes trabajan mediante ella. La unidad de interés no estuvo constituida por una plataforma específica, sino por la experiencia del trabajo bajo gestión algorítmica. Por esta razón, el análisis atendió a situaciones en las que los conductores describían su relación con la asignación de servicios, las rutas, las tarifas, las calificaciones, los incentivos, los tiempos de conexión, los pasajeros y las decisiones mediadas por la aplicación.

Producción del material experiencial

El material empírico se produjo principalmente mediante entrevistas conversacionales, orientadas a recuperar experiencias concretas del trabajo cotidiano. En coherencia con la fenomenología hermenéutica, las conversaciones evitaron concentrarse exclusivamente en opiniones generales acerca de las plataformas. Se invitó a los participantes a describir situaciones vividas: momentos de espera, aceptación o rechazo de servicios, recorridos por la ciudad, encuentros con pasajeros, experiencias con el sistema de calificaciones, modificaciones percibidas en las condiciones de la plataforma, jornadas prolongadas y situaciones en las que sintieron que la aplicación intervenía en sus decisiones. Las entrevistas privilegiaron preguntas abiertas y solicitudes de profundización que permitieran retornar a la experiencia. Ante expresiones generales como “la aplicación controla”, “uno es independiente” o “el algoritmo decide”, la conversación procuró recuperar situaciones en las

que ese control, independencia o decisión hubiera sido experimentado. Este procedimiento permitió mantener el análisis próximo al mundo vivido de los participantes y evitar que conceptos empleados por el investigador sustituyeran prematuramente sus descripciones.

El trabajo de campo incorporó también observación encarnada, comprendida como una aproximación a las condiciones materiales, espaciales, corporales y tecnológicas desde las cuales se desarrolla la conducción mediada por plataformas. La atención se dirigió a situaciones como permanecer dentro del vehículo, desplazarse por diferentes zonas de la ciudad, esperar solicitudes, observar la interacción constante con el teléfono móvil y reconocer las exigencias corporales asociadas con jornadas prolongadas de conducción. Estas experiencias fueron registradas mediante notas y protocolos reflexivos que acompañaron el proceso interpretativo. La observación permitió reconocer aspectos difíciles de comprender únicamente mediante el relato verbal. El vehículo, por ejemplo, podía aparecer en una entrevista como un recurso necesario para generar ingresos, mientras su experiencia cotidiana permitía reconocerlo también como espacio de espera, descanso, alimentación y permanencia durante buena parte de la jornada. De manera semejante, el teléfono móvil podía describirse como una herramienta de trabajo y, al mismo tiempo, ser el punto desde el cual solicitudes, rutas, tiempos, calificaciones y mensajes ingresaban continuamente en la experiencia del conductor.

Posición del investigador y experiencia encarnada del fenómeno

La relación del investigador con el campo incluyó una aproximación directa a la experiencia de conducción mediante plataformas digitales. Esta proximidad fue asumida reflexivamente como parte del proceso de comprensión y no como sustitución de las experiencias narradas por los participantes. Haber experimentado situaciones propias del trabajo permitió reconocer preguntas, detalles y dimensiones cotidianas que podían permanecer menos visibles desde una posición exclusivamente externa. La doble posición de investigador y participante

del mundo estudiado exigió mantener una actitud reflexiva frente a las propias interpretaciones. Los registros de experiencia y las notas reflexivas permitieron diferenciar las situaciones vividas directamente por el investigador de aquellas relatadas por los participantes y volver sobre los supuestos desde los cuales se interpretaba el fenómeno. La experiencia propia operó, de este modo, como una fuente de sensibilidad fenomenológica y como una condición que requería vigilancia interpretativa permanente.

Este posicionamiento es coherente con la fenomenología hermenéutica, en la que el investigador no se presenta como un observador completamente separado del fenómeno. La comprensión se encuentra situada y requiere hacer explícita la relación desde la cual se interpreta. La reflexividad permitió mantener abierta la tensión entre proximidad y distancia: estar suficientemente cerca para reconocer la textura cotidiana de la experiencia y conservar la distancia necesaria para no convertir una experiencia individual en explicación de las experiencias de los demás participantes.

Interpretación fenomenológico-hermenéutica

El proceso interpretativo comenzó con lecturas reiteradas de las entrevistas, relatos y registros de campo. En una primera aproximación se realizó una lectura holística orientada a reconocer el sentido general de cada experiencia y la relación que el participante establecía con el trabajo en plataformas. Posteriormente se atendió a pasajes especialmente reveladores del fenómeno y a situaciones en las que la gestión algorítmica adquiría presencia en la vida cotidiana. El análisis no se orientó por la frecuencia de palabras o por la construcción de categorías con conteo de recurrencias, ya que se buscó identificar experiencias capaces de revelar significados acerca de lo que supone trabajar dentro de una organización mediada por sistemas algorítmicos. El movimiento interpretativo transitó de manera reiterada entre fragmentos particulares, la trayectoria relatada por cada participante y el fenómeno organizacional en su conjunto.

Los existenciales fenomenológicos ofrecieron orientaciones para profundizar esta lectura. A partir de van Manen (2014), se prestó atención a la espacialidad vivida, temporalidad vivida, corporeidad vivida, relacionalidad vivida y materialidad vivida. Estas dimensiones no fueron utilizadas como casillas rígidas en las que debían clasificarse los testimonios. Funcionaron como preguntas dirigidas a la experiencia: ¿qué ocurre con el espacio cuando la ciudad se convierte en lugar de trabajo?, ¿qué significa el tiempo cuando la jornada depende de conexión, espera y demanda?, ¿de qué manera participa el cuerpo en un sistema que procesa principalmente datos?, ¿qué relaciones se construyen cuando pasajeros y conductores se encuentran de forma transitoria?, ¿qué significado adquieren el vehículo y el teléfono dentro de la experiencia laboral?

A estos existenciales se incorporó la tecnología vivida como dimensión analítica pertinente para el fenómeno. Esta incorporación permitió examinar la tecnología desde la manera en que aparece en la experiencia del trabajador. La aplicación no fue abordada solo como artefacto técnico, pues es la interfaz a partir de la que el conductor recibe solicitudes, conoce rutas, interpreta información, observa valoraciones y entra en contacto con múltiples decisiones organizacionales. La lectura transversal de estas dimensiones permitió reconocer una experiencia en la que la organización puede resultar físicamente difícil de localizar y, al mismo tiempo, mantenerse presente durante buena parte de la jornada. Esta tensión orientó la interpretación de los resultados alrededor de la noción de organización invisible, comprendida en este estudio como una construcción interpretativa destinada a nombrar una forma de presencia organizacional mediada por interfaces, métricas, señales, decisiones algorítmicas y dispositivos tecnológicos. La noción no presupone que la organización haya desaparecido ni que el algoritmo actúe de manera autónoma respecto de decisiones humanas e institucionales, más bien, busca describir la manera en que la organización aparece ante quien realiza el trabajo.

Criterios de rigor

El rigor del proceso se sostuvo en la permanencia cercana al material experiencial, la lectura reiterada de las narraciones, el contraste entre entrevistas y registros de campo y la reflexividad del investigador. Las interpretaciones fueron examinadas de manera recurrente frente a las experiencias completas para evitar que fragmentos aislados adquirieran significados desvinculados de las situaciones en las que habían sido producidos. La escritura fue también parte del proceso interpretativo. La elaboración y revisión de descripciones permitió volver sobre las experiencias, cuestionar interpretaciones iniciales y buscar formulaciones capaces de conservar su complejidad. En coherencia con la fenomenología hermenéutica, comprender y escribir formaron parte de un mismo movimiento de aproximación al fenómeno (van Manen, 2014).

Consideraciones éticas

La participación fue voluntaria y estuvo precedida por información acerca del propósito de la investigación, las condiciones de participación y el tratamiento académico del material producido. Se obtuvo consentimiento informado de los participantes y se adoptaron medidas orientadas a preservar su confidencialidad. Los testimonios utilizados en el capítulo se presentan mediante códigos o pseudónimos y se omiten datos que puedan facilitar la identificación individual. Los registros producidos durante las entrevistas y el trabajo de campo fueron tratados exclusivamente con fines académicos. En la presentación de las experiencias se procuró conservar el sentido de los relatos y evitar atribuir a los participantes, afirmaciones que excedieran aquello que expresaron o experimentaron.

Resultados: experimentar la organización invisible

Encontrar la organización a través del algoritmo

El primer hallazgo antecede a los demás: los conductores experimentan una organización que resulta difícil de localizar físicamente, pero cuya autoridad permanece presente. El ingreso práctico a ese mundo organizacional comienza cuando se activa la aplicación. El acceso al ingreso depende entonces de que aparezca una solicitud. Un conductor resumió esa experiencia: “Sigo mirando la pantalla, porque estoy esperando ese primer viaje. Hasta que aparece, siento que todavía no estoy trabajando” (Conductor Julián).

La aplicación se convierte en el principal lugar de contacto organizacional. Las instrucciones llegan con sonidos, iconos, mapas, cifras, mensajes y tiempos limitados para responder. El Conductor William relató que, al escuchar la notificación, mira inmediatamente la pantalla y dispone de pocos segundos para decidir; rechazar produce incertidumbre acerca de si aparecerá otro servicio. Esta incertidumbre dota al sistema de una autoridad experiencial particular. Los conductores utilizan expresiones como “la aplicación manda”, “la plataforma permite”, “el sistema premia” o “el algoritmo decide”. Uno de ellos lo expresó de manera especialmente reveladora:

Uno cree que trabaja cuando quiere, pero al final la aplicación es la que manda. Decide si te llegan viajes, cuánto te van a pagar y cuánto puedes trabajar. Si rechazas varios, sientes que la aplicación se enoja y deja de mandarte servicios. Uno nunca sabe si eso es verdad, pero así se siente cuando llevas todo el día manejando. (Conductor Julio)

La relevancia fenomenológica de esta expresión no reside en establecer si técnicamente la aplicación “se enoja”. El testimonio revela la manera en que un sistema opaco adquiere cualidades asociadas con una auto-

ridad organizacional. Para el conductor, aplicación, algoritmo y organización tienden a confundirse en la experiencia cotidiana.

Tecnología y materialidad vividas: el trabajo cabe en una pantalla, pero necesita un mundo material

El teléfono ocupa un lugar privilegiado. Sin él desaparece el acceso inmediato a solicitudes, rutas, comunicaciones y oportunidades. “No puedo hacer nada sin el teléfono. Si se apaga o me quedo sin datos, se acabó mi trabajo ese día”, explicó el Conductor Diego.

El sonido de una solicitud tampoco constituye únicamente información. Interrumpe la experiencia y reorganiza la atención. El Conductor Yasser recordó permanecer estacionado, observar repetidamente el teléfono y reaccionar de inmediato al sonido de la notificación porque disponía de pocos segundos para decidir. En ese instante, describió que todo lo demás se detenía y la aplicación reorganizaba aquello que ocurriría después. Sin embargo, la aparente inmaterialidad del algoritmo depende de objetos intensamente materiales: automóvil, teléfono, conexión a internet, cargador y combustible. El lugar de trabajo no desaparece; se redistribuye entre estos objetos. El automóvil se convierte en medio de producción, espacio de espera, lugar de interacción y entorno corporal de la jornada.

Temporalidad vivida: esperar también forma parte del trabajo

El tiempo de plataforma no se estructura solo con un horario fijo. Se organiza alrededor de conexión, demanda, espera, servicios e incentivos. La espera ocupa un lugar central. Estar estacionado sin pasajero puede parecer tiempo libre desde fuera, pero el conductor continúa disponible y atento a la posibilidad de que aparezca una solicitud. El siguiente servicio permanece como horizonte inmediato.

Esta temporalidad también dificulta establecer cierres definitivos. Una nueva solicitud puede prolongar una jornada que estaba a punto de terminar. La vida familiar participa de esta incertidumbre. El Conduc-

tor Guido señaló: “Mi familia nunca sabe exactamente a qué hora voy a llegar. A veces digo que estaré allá en media hora, pero aparece otro viaje y todo cambia”. La organización penetra así tiempos que aparentemente están fuera de ella. Regresar a casa, comer o descansar pueden quedar sujetos a una posibilidad laboral que aparece repentinamente en la pantalla.

Espacialidad vivida: la ciudad convertida en organización

La ciudad adquiere un significado laboral distinto cuando se conduce bajo gestión algorítmica. Aeropuertos, centros comerciales, estaciones de servicio, hospitales, terminales, barrios y autopistas dejan de ser únicamente lugares urbanos y se convierten en espacios interpretados según posibilidades de trabajo. El material muestra que la ciudad se reorganiza mediante mapas, zonas de demanda, orígenes, destinos y recomendaciones algorítmicas. El conductor aprende dónde esperar, dónde resulta más probable recibir solicitudes, dónde puede detenerse, cuáles lugares representan riesgo y qué desplazamientos podrían acercarlo o alejarlo de nuevas oportunidades.

La organización carece aquí de paredes, pero produce espacialidad. Su territorio no coincide con una sede corporativa. Se extiende mediante una cartografía móvil en la que el lugar de trabajo se reconstruye con cada servicio.

Corporeidad vivida: el cuerpo espera porque la aplicación no espera

La gestión algorítmica tiene una presencia tangible en el cuerpo. Durante la observación encarnada, permanecer sentado durante horas produjo molestias lumbares; el cuello se volvió rígido debido al movimiento reiterado entre carretera, espejos y teléfono. El hambre y la sed podían aplazarse cuando aparecían solicitudes consecutivas. El Conductor Juan relató que algunas veces llegaban las tres de la tarde sin haber almorzado: pensaba detenerse después del siguiente viaje, pero aparecía otro y después otro, hasta que gran parte del día había trans-

currido. Otro conductor lo expresó de forma todavía más contundente: “Si la aplicación está movida, uno no para. Piensa: ‘como más tarde’. Pero después llega otro viaje y después otro. Al final, el cuerpo espera porque la aplicación no” (Conductor Henry).

La observación encarnada mostró que los momentos destinados al descanso podían desaparecer cuando una notificación interrumpía el intento de salir del vehículo o terminar una comida. La disponibilidad organizacional desplazaba temporalmente la recuperación corporal. Incluso permanecer estacionado no equivalía necesariamente a descansar. El Conductor Rubén señaló que las personas podían creer que estaba descansando porque el automóvil permanecía detenido, aunque su atención continuaba fijada en la pantalla: “El cuerpo está quieto, pero la mente está esperando”.

La observación encarnada también hizo visible la vigilancia corporal durante recorridos nocturnos por zonas desconocidas: las manos permanecían con mayor firmeza sobre el volante y la atención alternaba entre espejos, pasajero y vehículos circundantes. El Conductor Christian describió que nunca podía relajarse completamente porque desconocía aquello que encontraría en cada viaje. Estos relatos muestran una diferencia fundamental entre cuerpo y sistema. La infraestructura puede procesar disponibilidad, ubicación y tiempo; el trabajador experimenta cansancio, hambre, calor, miedo y tensión. La posibilidad algorítmica de continuar no equivale a la posibilidad corporal de hacerlo.

Relacionalidad vivida: trabajar solo dentro de un mundo lleno de otros

El trabajo en plataformas puede parecer individualizado, pero las experiencias muestran una red relacional extensa. Pasajeros, otros conductores, familiares, policías, personal aeroportuario, autoridades de tránsito y sistemas automatizados participan en la vida laboral. Los otros conductores son importantes, porque ayudan a interpretar una organización que pocas veces explica personalmente sus decisiones. Cambios en incentivos, tarifas, actualizaciones o patrones de deman-

da son discutidos colectivamente. El conocimiento de la organización circula horizontalmente entre trabajadores antes que descender necesariamente desde una jerarquía visible.

La familia también ingresa en este mundo organizacional cuando horarios, comidas, cuidados o encuentros deben negociarse con oportunidades que aparecen en la pantalla. La frontera entre trabajo y vida cotidiana se vuelve móvil.

La relación más singular ocurre con el propio sistema. “A veces siento que la aplicación ya sabe lo que voy a hacer antes de que yo lo haga”, explicó el Conductor Mateo. Otro participante afirmó: “Uno termina hablando de la aplicación como si fuera el jefe porque es la que toma las decisiones todo el tiempo” (Conductor Gelver). La gestión algorítmica, por tanto, no elimina la relacionalidad organizacional. La redistribuye.

La organización invisible

Las dimensiones anteriores convergen en un fenómeno común. La organización continúa siendo experimentada, aunque ya no posea para el trabajador un lugar único desde el cual ser encontrada. Está en el teléfono que permite entrar al trabajo; en la notificación que exige atención; en el tiempo que se prolonga; en la ciudad reinterpretada con oportunidades; en el automóvil convertido en lugar de trabajo; en el cuerpo que aplaza necesidades; en la familia que espera; en otros conductores que intentan descifrar cambios y en una aplicación a la que se atribuyen decisiones e intenciones.

De ahí emerge la noción de organización invisible. Invisible no significa inexistente. Significa que su presencia ya no depende principalmente de oficinas, supervisores, reuniones o jerarquías perceptibles. La organización se encuentra distribuida a través de una arquitectura sociotécnica que se vuelve visible precisamente en sus efectos sobre la experiencia.

Discusión: cuando la organización se vuelve algoritmo

Los hallazgos permiten ampliar la comprensión de la gestión algorítmica más allá de sus funciones técnicas. La literatura ha mostrado que los algoritmos distribuyen tareas, producen evaluaciones, vigilan y orientan el comportamiento (Rosenblat & Stark, 2016; Duggan et al., 2020; Kellogg et al., 2020). Los resultados de este estudio muestran otra dimensión: esas funciones son maneras a partir de las que la organización entra en la experiencia del trabajador. La primera contribución consiste, por tanto, en distinguir entre visibilidad y presencia organizacionales. La reducción de supervisores visibles, oficinas o encuentros presenciales no implica debilitamiento de la presencia de la organización. Puede ocurrir lo contrario. La organización acompaña al trabajador durante la jornada con un dispositivo que permanece a pocos centímetros de su cuerpo.

La segunda contribución reside en comprender la interfaz como lugar experiencial de autoridad organizacional. No se sostiene que el algoritmo posea voluntad propia ni que sustituya completamente a las personas responsables de diseñar y administrar la plataforma. Lo relevante es que, desde la experiencia del trabajador, determinadas decisiones organizacionales aparecen en la interfaz. La afirmación del Conductor Gelver de que termina hablando de la aplicación “como si fuera el jefe” expresa precisamente esta transformación.

La tercera contribución consiste en mostrar que la gestión algorítmica posee una dimensión existencial. Tecnología, materialidad, temporalidad, espacialidad, corporeidad y relacionalidad no son efectos periféricos de la organización algorítmica, se tratan de formas con las que ésta es vivida. El manuscrito original muestra que estas estructuras se encuentran mutuamente constituidas y convergen en una experiencia organizacional más amplia. Esta perspectiva permite reinterpretar también la tensión entre autonomía y control. Preguntar únicamente si el conductor es autónomo o está controlado puede resultar insuficiente, ya que la experiencia muestra que ambas posibilidades pueden coexistir: el conductor decide conectarse, pero espera que el sistema le permita acceder al trabajo; decide rechazar, pero desconoce las con-

secuencias futuras; puede finalizar la jornada, aunque una nueva solicitud transforme esa decisión; dispone de su automóvil, mientras la lógica algorítmica participa en los lugares hacia los cuales se desplaza.

El trabajo en plataformas se encuentra así en un umbral organizacional. Está entre independencia y dependencia, flexibilidad y dirección, presencia y ausencia, autonomía y control. Esa condición permite comprenderlo como una expresión reveladora de transformaciones que comienzan a extenderse hacia otros espacios laborales en los que las decisiones, evaluaciones y formas de coordinación son mediadas por sistemas digitales.

Conclusiones

Este capítulo se propuso comprender qué caracteriza la experiencia organizacional cuando el trabajo está gobernado principalmente por gestión algorítmica. Las experiencias de los conductores permiten responder que la organización no desaparece cuando disminuyen las estructuras a partir de las que tradicionalmente era reconocida. Cambia su modo de presencia, pues los conductores encuentran la organización a través de las solicitudes, los sonidos, los tiempos, los mapas, las tarifas, las calificaciones, los incentivos y las decisiones mediadas por la aplicación. Esa presencia atraviesa el mundo vivido: organiza posibilidades temporales, reconfigura el significado de los espacios urbanos, se incorpora al cuerpo, depende de objetos materiales y redistribuye las relaciones laborales y familiares.

La organización algorítmica es, en este sentido, paradójicamente invisible y omnipresente. Es difícil localizarla físicamente, pero acompaña al trabajador mientras permanece conectado. Su autoridad puede carecer de rostro y, aun así, ser experimentada en decisiones cotidianas sobre cuándo moverse, dónde esperar, qué aceptar, cuánto permanecer, cuándo comer y cuándo regresar a casa. La fenomenología hermenéutica permite reconocer que estas transformaciones no corresponden solo a innovaciones técnicas en la coordinación del trabajo, ya que modifican la manera en que las personas habitan las organizaciones. Cuando la organización se vuelve algoritmo, la autoridad organizacio-

nal deja de depender solo de un lugar o una persona identificable y se distribuye a través del mundo cotidiano del trabajador.

Esta transformación sitúa el trabajo en plataformas en uno de los umbrales característicos del presente, en el que las categorías heredadas continúan siendo necesarias, pero encuentran realidades que desbordan sus límites y el trabajador puede ser formalmente independiente y encontrarse intensamente coordinado; puede decidir cuándo trabajar y experimentar dificultades para decidir cuándo terminar; puede no conocer a un supervisor y relacionarse diariamente con la autoridad organizacional. Pensar estas contradicciones exige mirar más allá de aquello que el algoritmo hace y atender a aquello que la organización llega a ser para quien vive dentro de la misma.

Referencias

- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>
- Heidegger, M. (2003). *Ser y tiempo*. Trotta.
- Kellogg, K. C., Valentine, M., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *The Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. In *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1603–1612). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2702123.2702548>
- Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication*, 10, 3758–3784. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2686227>
- Uribe-Piedrahita, J. (2026). Meaning-making in academic work under precarity: a phenomenological study of university professors in Colombia. *Studies in Higher Education*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2610631>
- Uribe-Piedrahita, J. (2026). Teaching under academic precarity: university professors' embodied experiences in Colombia. *Teaching in Higher Education*, 31(6), 1101–1117. <https://doi.org/10.1080/13562517.2026.2643829>
- Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual Review of Sociology*, 46, 273–294. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857>

- van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. State University of New York Press.
- van Manen, M. (2014). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315422657>

Jorge Uribe Piedrahíta

Institución Universitaria ITM | Medellín | Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-1885-8625>

jorgeuribe@itm.edu.co

jorgeuribepiedrahita@gmail.com

Doctor y magíster en Administración, especialista en Mercadeo Gerencial, comunicador y administrador. Profesor de la Institución Universitaria ITM. Investiga sobre trabajo, precarización, educación y estudios organizacionales.

Cristian David Romero Martínez

Institución Universitaria Salazar y Herrera | Medellín | Colombia

<https://orcid.org/0009-0005-2756-0360>

Cristian.romero@salazaryherrera.edu.co

cristiandromer@gmail.com

Maestrando en Administración, especialista en administración total de la calidad e ingeniero agroindustrial. Profesor de la Institución Universitaria Salazar y Herrera, Medellín, Colombia. Investiga sobre administración y gestión empresarial.

When the Organization Becomes an Algorithm: Work Experience under Algorithmic Management

Abstract

This chapter addresses the work experience on digital platforms mediated by algorithmic management systems. It is situated within contemporary transformations of organization and work, characterized by the incorporation of digital technologies that distribute tasks, set rhythms, evaluate performance, and mediate the relationship among workers, users, and platforms. The purpose is to understand the organizational experience of platform workers when the coordination and control of work are exercised through a technological infrastructure whose presence does not adopt traditional forms of authority and supervision. From a phenomenological-hermeneutic perspective, the chapter examines algorithmic organization based on the lived experience of digital platform drivers. The analysis pays attention to the ways in which algorithmic management traverses the spatiality, temporality, corporeality, materiality, relationality, and technological experience of work. The chapter presents the context of platform work, develops algorithmic management as a reference for understanding new organizational configurations, sets out the methodological approach, and organizes workers' experience around the existential dimensions that articulate their daily working life. This approach makes it possible to examine the relationships among technology, organization, and work from the perspective of those who carry out their activity in algorithm-mediated environments.

Keywords: Algorithmic management; Work organization; Digital platform; Labor precarization; Work.

Quando a organização se torna algoritmo: experiência do trabalho sob gestão algorítmica

Resumo

Este capítulo aborda a experiência do trabalho em plataformas digitais mediada por sistemas de gestão algorítmica. Situa-se nas transformações contemporâneas da organização e do trabalho, caracterizadas pela incorporação de tecnologias digitais que distribuem tarefas, estabelecem ritmos, avaliam desempenhos e medeiam a relação entre trabalhadores, usuários e plataformas. O propósito é compreender a experiência organizacional de trabalhadores de plataformas quando a coordenação e o controle do trabalho se exercem por meio de uma infraestrutura tecnológica cuja presença não adota as formas tradicionais de autoridade e supervisão. A partir de uma perspectiva fenomenológico-hermenêutica, o capítulo examina a organização algorítmica com base na experiência vivida de motoristas de plataformas digitais. A análise presta atenção às formas pelas quais a gestão algorítmica atravessa a espacialidade, a temporalidade, a corporeidade, a materialidade, a relacionalidade e a experiência tecnológica do trabalho. O capítulo apresenta o contexto do trabalho em plataformas, desenvolve a gestão algorítmica como referente para compreender as novas configurações organizacionais, expõe a abordagem metodológica e organiza a experiência dos trabalhadores em torno das dimensões existenciais que articulam sua vida laboral cotidiana. Essa abordagem permite examinar as relações entre tecnologia, organização e trabalho sob a perspectiva daqueles que desenvolvem sua atividade em ambientes mediados por algoritmos.

Palavras-chave: Gestão algorítmica; Organização do trabalho; Plataforma digital; Precarização laboral; Trabalho.