


Tecnologías de control, gobierno algorítmico y producción de sentidos de trabajo: la interfaz de la plataforma Workana


Antonio Doval Borthagaray

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales
Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) - CONICET ✉

Denise Krepki

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales
Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) - CONICET ✉ 

Hernán M. Palermo

Universidad Nacional Arturo Jauretche
Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) - CONICET ✉ 

<https://dx.doi.org/10.5209/crla.103795> • Recibido: 04/07/2025 • Aceptado: 14/06/2026 • Publicado en línea: 16/06/2026

Resumen: Las interfaces de las plataformas de trabajo constituyen arquitecturas sociotécnicas empresariales que codifican los sentidos e intereses corporativos y moldean la experiencia laboral de las y los usuarios, determinan la interacción entre ellos y con clientes, e instrumentalizan las formas de administración y disciplina, a través del control algorítmico y la gamificación. En este artículo analizamos el caso de la plataforma Workana, de trabajo freelance y remoto, de capitales argentinos. Elementos como la forma en que la plataforma se presenta visualmente a los usuarios a través del diseño, la estructuración de los perfiles, o las herramientas de publicación de proyectos –amparadas en la documentación opaca de los Términos y Condiciones y las Políticas del Sitio– contribuyen a reproducir las lógicas de autonomía, competencia, meritocracia e hiper-individualización propias del capitalismo de plataformas.

Palabras clave: Interfaz; Workana; Trabajo freelance; Gobierno algorítmico

ENG Technologies of control, algorithmic governance, and the production of meanings of work: the interface of the Workana platform

Abstract: The interfaces of labor platforms are business-oriented sociotechnical architectures that encode corporate meanings and interests, shape users' work experience, determine their interaction with each other and with clients, and implement forms of management and discipline through algorithmic control and gamification. In this article, we analyze the case of Workana, an Argentine-owned freelance and remote work platform. Elements such as how the platform is visually presented to users through design, the structuring of user profiles, and the project posting tools –all backed by the opaque documentation of the Terms and Conditions and Site Policies– contribute to reproducing the logics of autonomy, competition, meritocracy, and hyper-individualization characteristic of platform capitalism.

Keywords: Interface; Workana; Freelance Work; Algorithmic Governance

Sumario: 1. Introducción. 2. La interfaz gráfica de Workana. 3. “Control remoto”: los términos y condiciones como nuevo reglamento de fábrica. 4. El “freelancer del mes”: trayectorias laborales gamificadas. 5. Reflexiones Finales. 6. Bibliografía. 7. Anexo.

Cómo citar: Doval Borthagaray, A., Kreпки, D. y Palermo, H.M. Tecnologías de control, gobierno algorítmico y producción de sentidos de trabajo: la interfaz de la plataforma Workana. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, avance en línea, 1-19. <https://dx.doi.org/10.5209/crla.103795>

1. Introducción

En los debates contemporáneos sobre el mundo del trabajo en el marco del capitalismo de plataformas, las tecnologías digitales ocupan un lugar central.¹ Esta centralidad se manifiesta con claridad: las tecnologías digitales, telemáticas e informacionales son tanto medios de producción como objetos de consumo masivo. En particular, los dispositivos móviles –celulares, tabletas, computadoras portátiles– han pasado a ser herramientas cotidianas de trabajo. Sin embargo, más allá de sus usos concretos, nos interesa analizar los efectos que estas tecnologías producen en la organización del trabajo y en la vida cotidiana de las personas.

Este escenario nos invita a formular una serie de preguntas sobre el impacto y acompañamiento de estas tecnologías en nuestras vidas cotidianas. El aumento de la productividad, comodidad –o no– y practicidad que traen los dispositivos y las plataformas digitales, ¿nos ha otorgado más tiempo libre o autonomía? Es decir, ¿ha disminuido el tiempo destinado al trabajo y aumentado el tiempo “libre”? Sin necesidad de recurrir a una investigación específica, es notorio que los avances tecnológicos no se han traducido en una expansión de la libertad para decidir sobre nuestro tiempo. Tal como plantean Hester y Srnicek (2023: 43), la revolución tecnológica puede haber eliminado ciertas tareas, pero al mismo tiempo ha generado muchas otras nuevas. Un ejemplo revelador lo encontramos en el ámbito doméstico: lejos de reducir el tiempo dedicado al trabajo doméstico, la incorporación de tecnologías ha modificado la manera en que ese tiempo se organiza. Esto se debe, en parte, a que el uso de tecnologías domésticas ha elevado los estándares de limpieza (Wajcman, 2017: 171-172) y aumentado la productividad esperada en estas tareas (Wajcman, 2017: 164). Esta tesis puede extrapolarse al desarrollo de las tecnologías digitales. Sin embargo, conviene recordar que la transformación tecnológica en la historia del capitalismo no es un fenómeno exclusivamente actual. Sus raíces se remontan al siglo XIX, con el avance de la mecanización y la profundización de la división del trabajo, y se consolidan a lo largo del siglo XX con la automatización progresiva de múltiples tareas, en particular en los sectores agrícola e industrial.

Lejos de ser entidades neutras que evolucionan de manera lineal, las tecnologías son ensamblajes sociotécnicos: emergen y se configuran en el seno de relaciones sociales específicas (Wajcman, 2006: 16). En este sentido, forman parte de entramados complejos de personas, normas sociales, sentidos culturales y relaciones de poder. Son, en gran medida, expresiones de las relaciones entre capital y trabajo, y codifican explícitamente los intereses empresariales que estructuran el proceso productivo. Desde esta perspectiva, ¿cómo podemos pensar el funcionamiento de las plataformas digitales? Como cualquier tecnología o herramienta, no se trata de meros medios para alcanzar determinados fines, sino que tienen una materialidad concreta que

¹ La reconfiguración del capitalismo iniciada en los años setenta atraviesa hoy una nueva fase de profundización impulsada por las tecnologías digitales y algorítmicas. Diversos autores han buscado conceptualizar este proceso mediante denominaciones como "capitalismo de plataforma" (Srnicek, 2018), "capitalismo informacional" (Castells, 2006), "capitalismo cognitivo" (Zuckerfeld, 2012) o "capitalismo electrónico-informático" (Lins Ribeiro, 2018), entre otras, que convergen en señalar la centralidad de las plataformas digitales como modelo hegemónico de negocios. La expansión de estas economías de plataformas ha transformado de manera decisiva las formas de organización del trabajo, dando lugar a modalidades laborales mediadas por tecnologías digitales que modifican tanto las condiciones materiales de producción como las formas de gestión, control y valorización del trabajo, e incluso los tiempos de la vida por fuera de la práctica laboral (Palermo, Radetich y Reygadas, 2020).

produce un efecto en quienes las utilizan, influenciando sus interacciones, relaciones, percepciones y acciones. Una clave para pensar esta relación entre usuarios y plataformas es la *interfaz*, ya que es donde se manifiesta la relación de usabilidad que los usuarios hacen de la tecnología. En tal sentido, la interfaz se constituye como una *arquitectura sociotécnica empresarial*, que no solo condiciona y regula las interacciones, sino que también registra y orienta los patrones de movilidad y funcionalidad. Simultáneamente, produce y administra datos sobre el comportamiento de los usuarios y contribuye a la conformación de una gramática discursiva específica pero al mismo tiempo maleable. En los entornos digitales, existen dos tipos de interfaces, conocidas por sus siglas en inglés: las APIs (*interfaces* de programación de aplicaciones) y las GUIs (interfaces gráficas de usuario). Mientras que las primeras delimitan la forma en que un software puede vincularse con otro mediante herramientas de programación, las segundas delimitan las interacciones con usuarios. A través del uso de la interfaz se recopilan datos sobre las personas –como clics, desplazamientos y navegación dentro del sistema, pero también geolocalización, características sociodemográficas, o hasta datos biométricos –, los cuales son analizados y utilizados para ajustar el modelo algorítmico mediante técnicas de aprendizaje automático, la mayoría de las veces sin el conocimiento (y mucho menos el consentimiento) de las y los usuarios.

Al considerar las plataformas como arquitecturas sociotécnicas, podemos entenderlas como un entramado de interfaces superpuestas que regulan las interacciones entre los usuarios (Harracá, 2023). Toda forma de relación con la información implica, en principio, una interfaz. No obstante, las interfaces no son meros “medios” tecnológicos que nos permiten acceder a contenidos o experiencias externas; son, en sí mismas, una forma de expresión. Constituyen entornos en los que se configuran ciertas experiencias y, al mismo tiempo, artefactos que modelan formas específicas de interacción (Drucker, 2011). Esas formas de interacción, a su vez, están determinadas y codificadas por quienes moldean esas interfaces, con sus intereses e intenciones particulares, dejando a los usuarios un grado muy limitado de formas de relacionarse con el software (Kelkar, 2018).

En este contexto, Zuboff (2025) aporta una dimensión analítica crucial para inscribir el análisis de las interfaces, al proponer la noción de "capitalismo de vigilancia", con la que describe cómo un conjunto reducido de corporaciones tecnológicas ha constituido un régimen económico de alcance global sustentado en la mercantilización del comportamiento humano. Este régimen opera mediante la extracción masiva y sistemática de los datos generados por las personas –lo que la autora denomina "excedente conductual"–, un proceso que, si bien se ampara en marcos legales existentes, carece según su análisis de legitimidad democrática. Para Zuboff, el resultado estructural de este proceso es la erosión de la privacidad como condición de existencia en el capitalismo contemporáneo, lo que plantea interrogantes fundamentales sobre las relaciones de poder que atraviesan el trabajo mediado por plataformas y sobre los mecanismos de control que operan más allá de la relación laboral en sentido estricto.

Las preguntas que guían la presente investigación son: ¿de qué manera el diseño de la interfaz gráfica de Workana objetiva los intereses empresariales y condiciona las formas de organización y control de la fuerza laboral? ¿Cómo la arquitectura sociotécnica de Workana regula las interacciones entre trabajadores/as y moldea sus prácticas cotidianas? ¿Qué efectos produce el diseño de la interfaz de Workana sobre las percepciones, prácticas y vínculos de los/as trabajadores/as remotos/as? Para abordarlas, nos proponemos analizar cómo los sentidos empresariales se objetivan en el diseño tecnológico de las interfaces gráficas de usuario de las plataformas de trabajo remoto, condicionando las formas de organización y regulación de la fuerza laboral, los vínculos entre trabajadores y trabajadoras, y las estrategias de control y disciplina. En

particular, situamos la mirada en la plataforma Workana, proponiendo pensar su interfaz gráfica de usuario como un dispositivo que modela colectivos de trabajadores/as no solo desde sus funcionalidades técnicas, sino también desde los sentidos simbólicos que encarna.

En este trabajo nos proponemos analizar cómo los sentidos empresariales se objetivan en el diseño tecnológico de las interfaces gráficas de usuario de las plataformas de trabajo remoto, condicionando las formas de organización y de regulación de la fuerza laboral, de vínculos entre trabajadores y trabajadoras, y de estrategias de control y disciplina. En particular situamos la mirada en la plataforma Workana.² Para ello, proponemos pensar la interfaz gráfica de usuario³ como un dispositivo que modela colectivos de trabajadores/as, no solo desde sus funcionalidades técnicas, sino también desde los sentidos simbólicos que encarna. El abordaje es etnográfico y cualitativo, inscrito en la tradición de la antropología del trabajo. La estrategia metodológica articula cuatro técnicas complementarias de recolección de datos: en primer lugar, el análisis de fuentes secundarias, que incluye documentos de la plataforma, interacciones en redes sociales, marcos legales y notas periodísticas; en segundo lugar, la observación participante en encuentros presenciales y virtuales organizados por la empresa Workana; en tercer lugar, la realización de entrevistas semiestructuradas en profundidad: se llevaron a cabo aproximadamente veinte entrevistas, en su mayoría en formato virtual y algunas de manera presencial, con trabajadores/as creativos/as del rubro de diseño multimedia que operan a través de Workana y residen en Argentina, seleccionados por constituir el segmento cuantitativamente más significativo en el país según el Online Labour Observatory; por último, y de manera particularmente relevante para este artículo, hemos puesto especial atención en el relevamiento de la arquitectura sociotécnica de la plataforma –dispositivos, interfaces y algoritmos–, entendida no como mero soporte técnico sino como un agente activo que condiciona, orienta y estructura las interacciones laborales.

Este artículo se organiza en tres apartados. En primer lugar, se ofrece una descripción detallada de la interfaz. A continuación, se analiza su papel en el control y la gestión de la relación entre *freelancers* y los llamados clientes a partir de la estructuración de los términos y condiciones de la plataforma. Luego, exploramos cómo la interacción de los/as trabajadores/as con dicha interfaz conlleva la internalización del control, mediado por la relación que deben establecer con sus dispositivos y con la interfaz informática, para poder desempeñarse ‘satisfactoriamente’ en sus tareas laborales. El cuarto apartado aborda el entramado de puntuaciones y jerarquizaciones sustentado en técnicas de gamificación, evidenciando diversas formas de disciplinamiento –directas e indirectas, tradicionales e innovadoras. Finalmente, se ofrecen algunas reflexiones –preliminares– que buscan sintetizar y proyectar los principales hallazgos del trabajo.

2. La interfaz gráfica de Workana

La página web de Workana constituye un entorno estructurado que define las formas posibles de ver, actuar y vincularse en torno de la plataforma. Desde su diseño gráfico hasta la lógica de navegación, la “materialidad digital” (Ardevol y Lanzeni, 2014) de la interfaz traduce los objetivos comerciales de la empresa en formas específicas de interacción social y laboral. La portada de Workana presenta un diseño minimalista, con una paleta de colores sobria (blanco, azul y violeta)

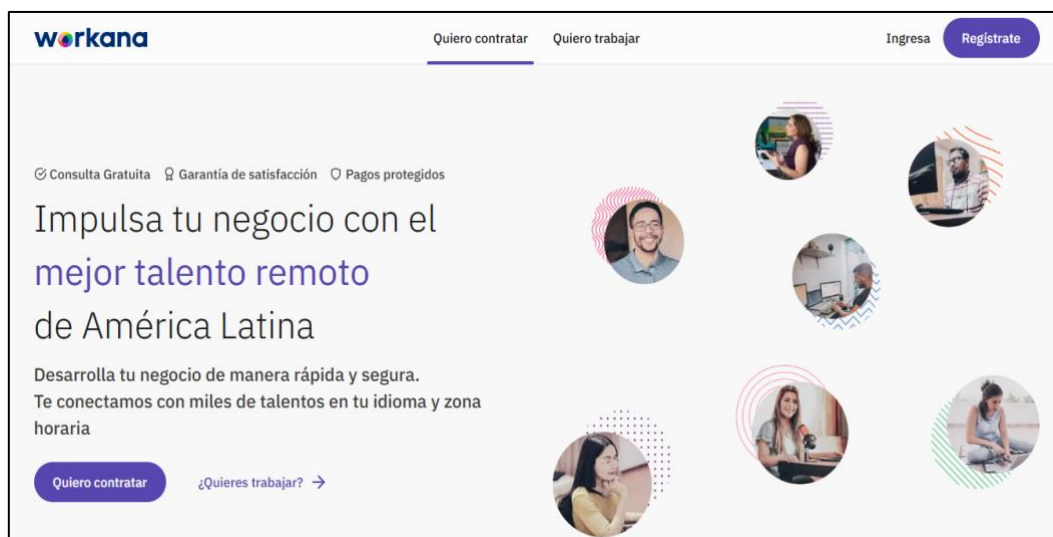
² Workana es una plataforma de capitales argentinos, que se posiciona como una de las más elegidas en Argentina y en América Latina. Fue fundada en 2012 por cuatro empresarios de la provincia de Córdoba, Argentina; no obstante, su sede corporativa –como casi todas las empresas de plataforma– se radica legalmente en Nueva York, EEUU. Junto con otras compañías similares, como UpWork, Fiverr o Freelancer, Workana es parte de un ecosistema de plataformas que conecta a trabajadores/as y clientes de todo el mundo.

³ De aquí en adelante, usaremos la palabra “interfaz” indistintamente, para referirnos específicamente a las GUIs (interfaces gráficas de usuario).

e imágenes de mujeres y varones trabajando en soledad desde computadoras portátiles, vestidos de manera informal y ubicados en entornos distendidos: uno aparece junto a su mascota, otra sentada en el suelo, casi todos sonrientes.

Estas escenas construyen una imagen del trabajo sin jefes, oficinas ni horarios fijos, articulando un diseño gráfico moderno con una narrativa específica sobre lo que significa trabajar hoy. Por tanto, nos preguntamos: ¿qué imaginario del trabajo buscan construir –o instalar– a través de esta imagen? Esta representación visual configura una imagen idealizada del trabajo *freelance*, desprovista de tensiones, incertidumbres o conflictos. Más abajo, la página exhibe casos de empresas reconocidas –tanto nacionales como internacionales– que “confían” en Workana para contratar personal, junto con videos testimoniales de usuarios que relatan cómo sus vidas han sido transformadas gracias al trabajo en la plataforma.

Imagen 1. Portada de Workana



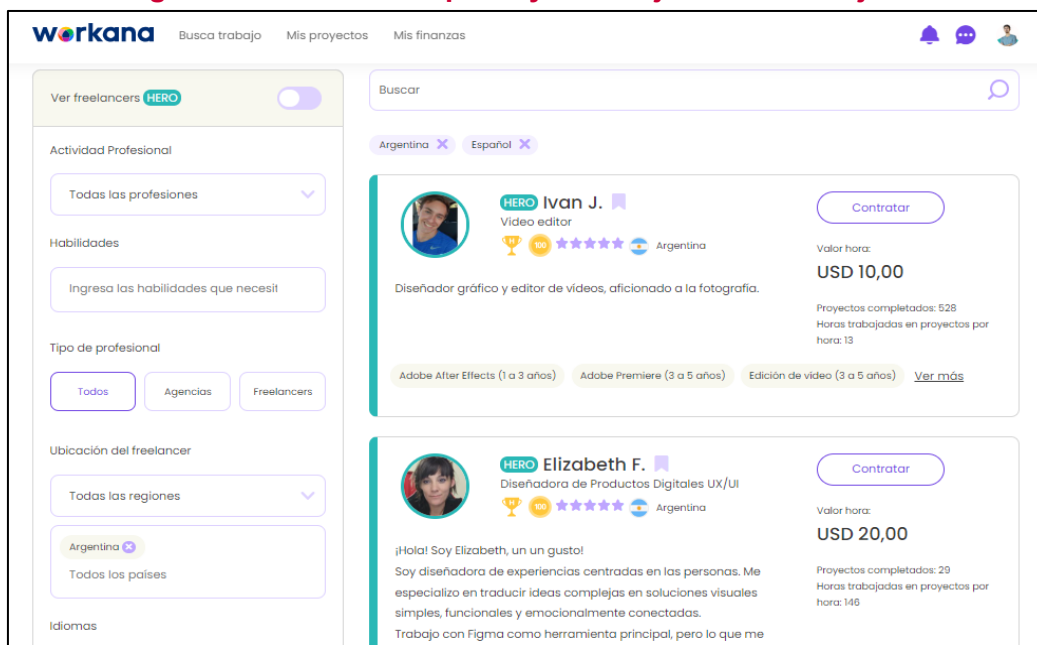
Fuente: Workana.com

Al ingresar por primera vez al sitio, encontramos, por un lado, que se nos ofrecen dos caminos de acceso: “quiero contratar” o “quiero trabajar”, siendo la opción de contratar la que aparece resaltada por defecto, acompañada de la frase “impulsa tu negocio con el mejor talento remoto de América Latina”. Por otro lado, en la esquina superior derecha también aparece la opción de “ingresar” o “registrarse” con un usuario nuevo. A diferencia de otras redes o plataformas, la funcionalidad de Workana depende de la creación de un usuario, ya que sin registrarse no es posible contratar, ser contratado, ver los proyectos publicados o los perfiles de otros trabajadores/as. Debido a eso, no importa el camino que se elija al ingresar al sitio, todos conducen a la creación de un usuario nuevo o al ingreso con una cuenta registrada. Aunque la plataforma propone inicialmente recorridos diferenciados para crear perfiles de trabajador/a y de cliente, cualquier usuario puede, posteriormente, alternar entre contratar y ser contratado desde distintas solapas del mismo perfil. Al momento de registrarse, el sitio ofrece la opción de crear una cuenta desde cero –ingresando nombre, correo electrónico, nacionalidad, teléfono, entre otros datos– o bien validar la identidad de forma más ágil mediante una cuenta de Google, Facebook o Apple.

Una vez que se ingresa al sitio con un usuario propio, se puede acceder a una pestaña que dice “busca trabajo” y otra que dice “encuentra freelancers”. Al clickear en la segunda opción se puede

visualizar una lista de “tarjetas” de trabajadores/as, ordenadas según un criterio algorítmico de relevancia para cada cliente determinado, es decir que cada perfil encontrará una lista diferente al ingresar al sitio. Como suele suceder, los criterios de este ordenamiento algorítmico no se encuentran explicitados y no son del todo claros para los usuarios de la plataforma. A un costado, se ofrecen herramientas de búsqueda para filtrar entre perfiles de *freelancers* y perfiles de agencia, y elegir por país de origen, rango de precio por hora, rubro, habilidades, idioma, calificaciones, nivel y cantidad de proyectos completados. En cada “tarjeta” de trabajador se ofrecen varios ítems de información: lo que más resalta es la foto de perfil (que en la mayoría de los casos es una foto de una persona, pero algunos son logos o ilustraciones, sobre todo si se trata de perfiles de “agencia”), junto al primer nombre y la inicial del apellido, por un lado, y el valor hora en dólares estadounidenses, por el otro. Además, se muestra el oficio o tipo de trabajo que realiza, la cantidad de proyectos completados, la nacionalidad, una breve descripción de sí mismo ofrecida por cada trabajador/a, y una serie de “insignias”, algunas con íconos bajo el nombre (si es cuenta verificada, ranking por categorías como “silver” o “hero”, ranking sobre cinco estrellas, etc.) y otras bajo el nombre, que son de solo texto y sirven para indicar cantidad de experiencia en ciertas habilidades concretas (por ejemplo edición de video 1 a 3 años, etc.). En algunos, el recuadro tiene una franja verde a la izquierda, y junto al nombre se indica en el mismo color la palabra “HERO”.⁴ Además de todo eso, en la tarjeta de cada trabajador hay un botón que dice “contratar”. Sin embargo, al clickear allí lo que aparece es una ventana emergente para la creación de un “proyecto” nuevo, con la opción de invitar además a ese *freelancer* en particular a postularse al proyecto. En términos operativos, son las y los clientes quienes publican sus proyectos, y las y los *freelancers* deben postularse intentando convencer al cliente de que son la mejor opción, indicando rango de precios, tiempos, estilos, experiencia previa, etcétera. En la siguiente captura de pantalla, se pueden observar los filtros de búsqueda:

Imagen 2. Filtros de búsqueda y las “tarjetas” de trabajadores



Fuente: Workana.com

⁴ Los niveles en Workana son seis: iron, bronze, silver, gold, platinum y HERO. Un perfil nuevo comienza como “iron” y puede ir escalando a medida que gana experiencia, ingresos y buenas reseñas.

Al *clickear* en la tarjeta de un trabajador o trabajadora, se accede a un perfil más extenso, donde se puede ver un portfolio de trabajos previos, una enumeración más precisa de las posiciones en los rankings (general, por país y por rubro), el detalle de las calificaciones y devoluciones de otros clientes en cada proyecto completado anteriormente, un párrafo de descripción biográfica personal (“Sobre mí”) y uno del historial laboral (“Historia laboral”), certificaciones que el sitio otorga para validar ciertas habilidades (inglés, lenguajes de programación, programas de diseño, etc.), los idiomas que maneja, y sanciones por incumplimiento o mal comportamiento (si es que las hay), marcadas con una advertencia en color rojo.

Por otro lado, ingresando en la solapa de “busca trabajo”, uno se encuentra con una lista similar de tarjetas, pero esta vez cada una representa un “proyecto” publicado por algún cliente. Estos proyectos aparecen ordenados por relevancia, en un orden que una vez más es delegado al funcionamiento opaco del algoritmo, que combina criterios como categoría profesional, historial de actividad, y coincidencia con palabras clave del perfil. Cada una de estas tarjetas tiene un título que describe brevemente la tarea a realizar, con una descripción algo más detallada abajo, el horario de publicación, la cantidad de postulaciones que ha recibido el proyecto hasta el momento, un rango de valor en dólares estadounidenses, una serie de habilidades que el proyecto requiere (manejo de programas específicos, aptitudes, formatos etc.), nacionalidad del cliente, nombre y foto de perfil, y el hecho de si su cuenta está “verificada” o no (si es que paga una suscripción o utiliza la cuenta base gratuita).⁵ Al igual que en la búsqueda de trabajadores/as, hay una barra a la izquierda que permite realizar búsquedas con ciertos filtros: por categoría, habilidades, momento de publicación, modalidad de pago fijo o por hora, idioma, país o región, experiencia del cliente (si ya ha completado proyectos antes o no) y cantidad de propuestas de otros *freelancers* que tiene el proyecto. En las tarjetas de visualización de los proyectos hay un botón que dice “enviar propuesta”, que lleva a un formulario que se debe completar para postularse. Para esto se debe redactar un texto argumentativo de propuesta, definir un precio y un plazo estimado, y se puede adjuntar archivos o referencias. Según cada proyecto, los clientes pueden incluir preguntas muy específicas como conocimiento previo del tema o área, modalidad de trabajo, u otras. En la barra lateral junto al formulario se pueden ver indicaciones de Workana para el *freelancer* sobre cómo mejorar las chances de éxito (por ejemplo, consejos para destacar habilidades o responder rápidamente). Una vez enviada la propuesta, el seguimiento se realiza a través de un sistema de mensajería interna.

Como parte del sistema de proyectos y propuestas, la interfaz incluye una economía interna basada en el uso de créditos (denominados “contactos”). Los usuarios gratuitos reciben un número limitado de créditos mensuales, y cada postulación tiene un precio de cierta cantidad de créditos. Esto quiere decir que para presentarse a un proyecto, un usuario trabajador debe “pagar” con créditos, más allá de si luego resulte elegido para el trabajo o no. Una vez agotados los créditos, para continuar realizando postulaciones a proyectos los trabajadores deben adquirir membresías pagas que habilitan más créditos mensuales. Desde la creación del perfil hasta la presentación de una propuesta, la plataforma aprovecha cada instancia para promover sus membresías “premium”, que, a cambio de un pago mensual, ofrecen beneficios como acceso prioritario a nuevos proyectos, mayor visibilidad del perfil, y la incorporación de “insignias” que buscan aumentar la percepción de confiabilidad, entre otros.

⁵ Crear un usuario en Workana es gratuito, pero también hay suscripciones pagas (“planes de beneficios”), que ofrecen mayores comodidades y opciones a los y las *freelancers*, como por ejemplo poder realizar videollamadas con los clientes.

Un aspecto a destacar es que, si bien Workana cuenta con una aplicación móvil, esta tiene muy poco uso y de hecho no está disponible para descargar desde la web, y tampoco en la AppStore o PlayStore (las plataformas oficiales de descarga de aplicaciones para IOS y Android respectivamente). Esto implica que a diferencia de la mayoría de las plataformas similares (como UpWork o Fiverr, por ejemplo), que cuentan con aplicaciones muy desarrolladas, Workana concentra casi todo su tráfico en el sitio web.

Por último, cabe decir que todas las interfaces de las plataformas digitales no son estructuras fijas ni homogéneas: su diseño y funcionamiento están en constante transformación. Esta variabilidad se debe, en gran parte, al testeado permanente sobre los usuarios, práctica que forma parte central de la lógica de optimización algorítmica propia del capitalismo de plataformas. En este contexto, las plataformas despliegan diferentes versiones de una misma interfaz a distintos usuarios con el objetivo de evaluar qué configuraciones resultan más eficientes, rentables o efectivas para cumplir ciertos fines empresariales (mayor tiempo de permanencia, tasa de conversión, compra, interacción, etc.). Este mecanismo, permite comparar en tiempo real el comportamiento de usuarios expuestos a pequeñas variaciones en botones, colores, funciones, flujos de navegación o incluso precios. Por este motivo, dos personas pueden tener experiencias distintas al usar la misma plataforma al mismo tiempo: una puede ver un botón donde otra no lo tiene; una puede acceder a una funcionalidad nueva que otra aún no conoce. Esta diferenciación no es un error, sino una estrategia deliberada. La interfaz se convierte así en un entorno de experimentación constante, donde el comportamiento de los usuarios alimenta el aprendizaje automático que ajusta dinámicamente las configuraciones. Este tipo de experimentación permanente se constituye en parte de las funciones de estas arquitecturas sociotécnicas empresariales: los usuarios son sujetos de prueba, muchas veces sin saberlo. No existe transparencia ni aviso previo sobre qué se está testeando ni con qué fines. La experiencia del usuario, en lugar de ser universal, es diferencial y contingente, y está determinada por criterios empresariales que priorizan la rentabilidad sobre otras variables. En suma, la interfaz se convierte en un laboratorio empresarial dinámico, donde los cuerpos, los gestos, los tiempos y las decisiones de los usuarios son insumos para la experimentación y la optimización permanente de los modelos de negocio.

3. “Control remoto”: los términos y condiciones como nuevo reglamento de fábrica

Como observamos en el apartado anterior, la interfaz de Workana configura el medio a través del cual la plataforma diseña y construye una gramática de interacción (Scolari, 2021) que regula el intercambio entre los usuarios. En otras palabras, esta puerta de entrada a la búsqueda y contratación de trabajo *freelance* se encuentra minuciosamente estructurada para digitar la forma en que se producen los intercambios entre los diferentes actores. Aunque Workana se presenta como una instancia neutral de intermediación entre clientes y trabajadores –en línea con el modelo de “plataforma austera” descrito por Srnicek (2018)–, en la práctica asume un rol normativo significativo. La empresa no solo estructura las condiciones de interacción entre las partes, sino que también se reserva la facultad de imponer sanciones y penalizaciones ante eventuales incumplimientos. Estas normas se codifican en documentos como los “Términos de Servicio” y las “Políticas del Sitio”, comunes a muchas plataformas digitales y redes sociales. Sin embargo, diversos estudios han demostrado que estos textos son raramente leídos por los usuarios, motivo por el cual han sido calificados como “la mentira más grande de internet” (Obar y Oeldorf-Hirsch,

2020). Desde una perspectiva jurídica, la aceptación virtual y deslocalizada de estos acuerdos dificulta la aplicación efectiva del derecho estatal, lo cual otorga a las plataformas transnacionales un margen considerable de discrecionalidad (Dichiachio y Pettinari, 2021). Esta situación ha generado un intenso debate en torno a la validez de dichos documentos como contratos vinculantes (De la Maza Gazmuri y Momberg Uribe, 2017). No obstante, la tensión entre normatividad privada y regulación estatal no es novedosa.⁶ Los Términos de Servicio de Workana⁷ y las Políticas del sitio⁸ establecen una larga serie de criterios de uso de la plataforma y comportamiento de trabajadores/as y clientes, que deben ser aceptados a la hora de crear un perfil. Es cierto que este tipo de reglamentos existen en todas las redes sociales y plataformas, pero al tratarse de una fuente de trabajo aquí tiene un peso distinto ya que cualquier penalización puede tener consecuencias muy grandes para la organización económica personal de las y los *freelancers*. Todas las plataformas solicitan el consentimiento de los y las usuarias a través de los “términos y condiciones”. Sin embargo, lo que permanece opaco es que dichos términos se modifican constantemente en función del uso cotidiano de la propia comunidad de usuarios y de las necesidades de las empresas por “cubrir agujeros legales” (CEO de una empresa de plataformas de reparto, entrevista de campo). Los equipos legales de estas compañías actualizan regularmente los términos sin notificar de forma explícita cada cambio. Aun así, al aceptar una vez los términos, los usuarios también consienten – de manera anticipada– cualquier modificación futura.

De esta manera, estos documentos se convierten en una suerte de reglamento de fábrica, que condiciona y moldea el comportamiento de las y los trabajadores incluso sin contar con espacios y tiempos de trabajo determinados, y sin existencia de contratos de trabajo formales. Entre estas pautas, en la plataforma Workana, se encuentra la posibilidad del “veto”, suspensión o eliminación de las cuentas:⁹ “Los Usuarios Freelancers pueden estar sujetos a un proceso de veto antes de poder registrarse y durante el uso que hagan del Sitio de Workana.” (Términos de Servicio de Workana. Art. 2.e). O bien:

Workana suspenderá o cerrará las cuentas de los miembros que violen sus políticas.

- Para violaciones en la publicación de una oferta de trabajo/proyecto, será eliminada del sitio. Reiteradas violaciones de políticas resultarán en la terminación de la cuenta.
- Para violaciones cometidas por freelancers, la pena mínima es de una suspensión de 15 días. Para violaciones más importantes, como el plagio, eludir honorarios, manipular su comentario, o violaciones repetidas de políticas, la cuenta del trabajador estará sujeta a la terminación inmediata. (Políticas de Workana. Art. 7)

La limitación de las comunicaciones entre clientes y *freelancers* al interior de la plataforma también está codificada en estos reglamentos:

No comparta ni solicite información de contacto (email, teléfono, Skype, Zoom, Whatsapp, Hangouts, LinkedIn, github, redes sociales ni enlaces externos en general). No se permite el envío ni solicitud de enlaces externos que faciliten que cliente y/o freelancer salgan del sitio de Workana (el enlace directo de Behance tampoco debe enviarse). (Políticas de Workana. Art. 1)

⁶ En El Capital, Marx describe los “códigos de fábrica” como una forma de “poder autocrático”, mediante la cual los administradores imponían su voluntad sin mayores mediaciones (Marx, 2008 [1867], citado en Gaudemar, 1991: 49).

⁷ Recuperado el 31/03/2025 de: <https://help.workana.com/hc/es/articles/360041499974-T%C3%89RMINOS-Y-CONDICIONES-DE-WORKANA>

⁸ Recuperado el 31/03/2025 de: <https://help.workana.com/hc/es/articles/360040841214-Pol%C3%ADticas-de-Workana>

⁹ Estos términos y condiciones pueden haber sufrido modificaciones en el momento mismo de escribir este artículo.

Otro aspecto destacado de la regulación directa que ejerce la plataforma –vía la interfaz– sobre las y los *freelancers* aparece en los casos donde hay un conflicto o desacuerdo entre aquellos y alguno de sus clientes. Ejerciendo una forma de disciplina que se asemeja mucho a la que Gaudemar (1991) llamó “paternalista”, propia de instituciones como la familia y el ejército, la plataforma se presenta como único mediador y juez al imponer sus disposiciones como última palabra casi sin posibilidad de apelación, al tiempo que se desliga de toda responsabilidad que le pudiera recaer:

Si hubiera alguna disputa entre Usuarios Clientes y/o Usuarios Freelancers, o entre Usuarios Clientes y/o Usuarios Freelancers y cualquier tercero, usted acepta que Workana, a su exclusiva discreción, podrá determinar el monto de los Cargos y a quién remitírselos (...)” (Términos y Condiciones de Workana. Art. 7)

Un aspecto particularmente problemático del sistema de resolución de disputas en *Workana* es que la plataforma exige el pago de una tarifa de diez dólares para iniciar una mediación. Este monto solo es reembolsado si el fallo resulta favorable al trabajador/a, lo que introduce un riesgo económico adicional para quien desea apelar a este mecanismo que brinda la interfaz. A partir del trabajo de campo, dimos cuenta de dos experiencias frustrantes –al decir de los trabajadores/as– que recurrieron a la mediación de *Workana* en el contexto de conflictos vinculados a proyectos de larga duración (de varios meses) y con presupuestos elevados, sin que la plataforma ofreciera una resolución satisfactoria en ninguno de los casos.

Bueno, Workana tiene un botón en donde vos podés pedir una mediación o arbitraje. Tenés que pagar 10 dólares para que ellos hagan ese arbitraje. En Workana siempre hay que pagar todo, todo es comisión...todo es pagar. Decían que te lo devolvían, pero nunca me lo devolvieron y yo les pregunté y no me dijeron nada. Silencio total. Entonces, bueno, pedí el arbitraje y cuando revisaron las cosas ni siquiera leyeron. O sea, ni siquiera se tomaron el trabajo de leer lo que había pasado. (...) le dieron toda la razón [a la clienta], le devolvieron toda la plata, ella se llevó el trabajo y además a mí me pusieron un incumplimiento en la plataforma. Entonces yo ahora salgo con un guioncito así como si hubiese hecho, no sé, un delito o si hubiese estafado alguien, y al final terminé perdiendo yo por pedir que se hiciera justicia por mi trabajo. (Entrevista con trabajadora de Workana, 33 años. Junio 2024).

Otro caso similar, aún sin resolución después de un año:

[Un cliente español] cerró y canceló el proyecto, pero no me pagó ni el 20% y me canceló el proyecto de ocho meses ¿viste? Ahí empezamos una mediación larga.... yo me contactaba con Workana, me siguen contactando por ese caso (...). Eso pasó hace un año y medio...ya me di por vencido. (Entrevista con trabajador de Workana, 42 años. Agosto 2024).

Por otra parte, Workana se resguarda contra toda demanda o conflicto legal que pueda recaer sobre la compañía a raíz de los conflictos entre usuarios. Así se explicita en la sección Términos y Condiciones: “[U]sted, por medio del presente, acepta mantener indemne a Workana de reclamaciones, demandas y daños, reales y consecuentes, de cualquier tipo y naturaleza, conocidos y desconocidos, que se relacionen con [las disputas entre usuarios]” (Términos y Condiciones de Workana. Art. 7). Y en caso de llegar a una instancia mayor de conflicto, tanto entre usuarios como entre un usuario y la plataforma, las Políticas del sitio y los Términos y Condiciones imponen la jurisdicción y la legislación donde deberán enmarcarse: “Estos Términos se registrarán e interpretarán

de conformidad con las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América, con exclusión de sus principios de conflictos de leyes” (Términos y Condiciones de Workana. Art. 9). Y del mismo modo: “En caso de no estar de acuerdo con la decisión de Workana en un arbitraje, cualquiera de las partes puede apelar ante un tercero mediante arbitraje vinculante ante la Asociación Americana de Arbitraje (“AAA”) en la ciudad de Miami, Florida” (Políticas de Workana. Art. 8).

Los fragmentos analizados de los “Términos y Condiciones” y las “Políticas del Sitio” evidencian una recurrencia estructural del capitalismo contemporáneo: la localización de las sedes corporativas de la mayoría de las empresas de plataforma en países del Norte Global, lo que perpetúa una histórica dinámica de transferencia de riqueza desde las periferias hacia los centros. Paradójicamente, estas plataformas obtienen sus mayores niveles de rentabilidad y expansión en los países del Sur Global, donde se benefician de una abundante fuerza de trabajo desempleada o subempleada, muchas veces obligada a aceptar condiciones laborales precarias y desprotegidas (Radetich, 2023: 31; Palermo, Marins y Capogrossi, 2025). Además, en caso de conflictos contractuales surgidos en países del Sur, la resolución queda sujeta a los marcos jurídicos definidos por los Términos y Condiciones establecidos en las jurisdicciones del Norte Global –en este caso particular, los Estados Unidos–, lo que plantea serias implicancias en términos de soberanía legal y capacidad regulatoria local.

4. El “*freelancer del mes*”: trayectorias laborales gamificadas

Históricamente, los sistemas de evaluación en ámbitos de trabajo han dado forma a un entramado de recompensas y sanciones que evidencian, en mayor o menor medida, las diversas modalidades mediante las cuales se ha ejercido el control sobre el cumplimiento de tareas. Un ejemplo emblemático de estas prácticas de reconocimiento es la figura del “empleado del mes”, tan característica de las cadenas de comida rápida. En estos contextos, el cumplimiento de objetivos laborales era recompensado por los supervisores mediante la entrega de insignias visibles –como los conocidos *pins* en las camisas de trabajadores/as– cuya acumulación conducía eventualmente al reconocimiento máximo de ser nombrado “empleado del mes”.¹⁰

Ahora bien, ¿cómo se traducen estos sistemas de evaluación en el entorno de las plataformas digitales de trabajo? ¿Quién asume el rol de supervisor en el universo digital? ¿Qué dinámicas configuran la construcción de figuras equivalentes a un “*freelancer del mes*” en el caso de Workana? Para abordar estas preguntas, resulta clave explorar la relación simbiótica entre la gamificación y la gestión algorítmica de la plataforma. Numerosas plataformas digitales, con el correr de los años, han incorporado en sus estructuras algorítmicas diversas mecánicas tomadas del mundo de los videojuegos. Este tipo de dinámicas forman parte de nuestra vida cotidiana: al calificar una película en Netflix, al evaluar la limpieza de los baños en un aeropuerto mediante emoticones o al escalar posiciones en los rankings de compradores y vendedores de Mercado Libre (Filipetto, 2023), estamos participando de estas lógicas *gamificadas* que hoy permean múltiples dimensiones de nuestra interacción digital. En entornos de trabajo, algunos de los casos más resonantes –y controversiales– han sido los sistemas de puntuación que rigen las reputaciones de conductores de UBER (Radetich, 2023) así como los de los repartidores de *delivery* por plataformas (Mourello,

¹⁰ Un ejemplo concreto se observa en locales de McDonald’s, donde los y las trabajadoras reciben pequeños pines metálicos por cumplir ciertos objetivos (puntualidad, atención al cliente, velocidad de despacho, etc.). Estos pines se colocaban en el uniforme y funcionaban como señales visibles de cumplimiento y compromiso. La acumulación de pines no solo reforzaba simbólicamente la identificación con la empresa, sino que podía derivar en el reconocimiento formal como “empleado/a del mes”, cuyo retrato era exhibido durante 30 días en un cartel junto a la caja. Este sistema de distinciones promovía la competencia entre trabajadores/as ponderando el mérito individual.

2020), entre otros ejemplos. Estos sistemas son expresiones concretas de un fenómeno más amplio: la gamificación. Este concepto alude a la incorporación de elementos y dinámicas propias del juego –como la acumulación de puntos, los rankings o la obtención de recompensas– en contextos no lúdicos. Lejos de buscar convertir el trabajo en un juego, la gamificación opera como una estrategia para intensificar el cumplimiento de objetivos, al traducir el desempeño laboral en métricas comparables y recompensables (Van Doorn y Chen, 2021). Así, la lógica lúdica penetra en los entornos de trabajo y refuerza mecanismos de control y motivación en clave competitiva. Como hemos planteado, la interfaz de toda plataforma es una arquitectura sociotécnica empresarial, y en tal sentido, su configuración, diseño y funcionalidad obedecen a codificaciones explícitas empresarias.

En el caso específico de Workana, la gamificación está estrechamente vinculada a la gestión algorítmica de la plataforma, y en particular, al diseño de funcionalidad de su interfaz. De manera análoga a la lógica de créditos presente en los videojuegos, al momento de dar de alta un perfil de trabajador en Workana se otorgan “contactos” o “conexiones”. El registro comienza con el denominado “Plan FREE”, que incluye seis contactos iniciales, los cuales se consumen cada vez que el/la trabajador/a presenta una propuesta a un cliente. Es decir, por cada postulación a un proyecto, el usuario invierte una determinada cantidad de contactos. La acumulación de estos créditos incrementa las posibilidades de postularse a una mayor cantidad de proyectos, lo que, a su vez, favorece una mayor visibilidad del perfil dentro de la plataforma. Debido a su escaso número, la renovación de los contactos se realiza semanalmente; por lo tanto, la cantidad disponible equivale al número de propuestas que el usuario puede enviar. En este contexto, la plataforma ofrece una serie de planes pagos que, entre otros beneficios, permiten acceder a un número superior de contactos semanales.

Imagen 3. Información en la sección de ayuda de Workana

The image shows a pricing page for Workana with the heading "Un plan para cada etapa de tu carrera profesional". At the top, there are radio buttons for "Facturación mensual" (selected) and "Facturación trimestral" with a "20% off" badge. Below are four plan cards:

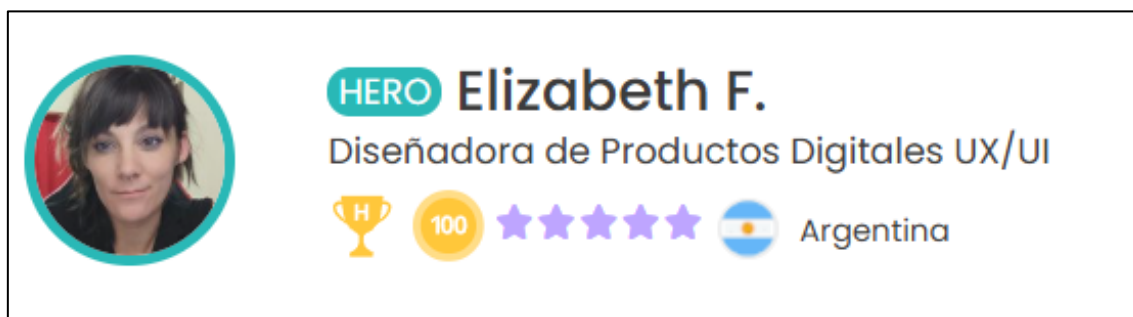
- Free:** "Para quienes prefieren dedicarse a un proyecto a la vez." Price: **Gratis**. Features: 2 contactos semanales, 1 proyectos en curso, Retiro de fondos a comienzo de mes. Button: "Cancelar mi plan".
- Beginner:** "Para quienes ocasionalmente están en busca de proyectos extras." Price: **USD 4,90 /mes**. Features: Todo de Free, más: 5 habilidades en tu perfil, 7 contactos semanales, 2 proyectos en curso, Retira el dinero a mediados de mes. Button: "Cambiar a Beginner".
- Explorer:** "Para independientes que quieren potenciar su volumen de proyectos a gran escala." Price: **USD 24,90 /mes**. Features: Todo de Beginner, más: Insignia de plan superior, Actividad de otros freelancers, Hacer y recibir videollamadas, Soporte preferencial, 52 contactos semanales, Ilimitados proyectos en curso, Retiros semanales. Button: "Mi plan actual".
- Master:** "Para expertos que aspiran a potenciarse en comunidad, con cursos y workshops exclusivos." Price: **USD 50 /mes**. Features: Todo de Explorer, más: Comunidad de freelancers, Capacitaciones y cursos, Mentorías grupales en vivo, Workshops mensuales, App de Salud, Insignia de plan superior, 72 contactos semanales, Ilimitados proyectos en curso, Retiros semanales. Button: "Elegir Master".

Fuente: Workana.com

La incorporación de tales micro-transacciones en Workana –inspiradas en el diseño de los videojuegos¹¹ que implican pequeñas compras dentro del juego con dinero real o moneda virtual para acceder a artículos o contenido digital– implica un pago para obtener mejores condiciones operativas dentro de la plataforma. En otras palabras, una vez registrado, el usuario ingresa en una dinámica orientada a optimizar la valoración de su perfil, la cual implica tanto la gestión estratégica de los contactos –que incide directamente en su visibilidad dentro de la plataforma– como el cumplimiento de puntuaciones y posiciones en los rankings, factores que también determinan su jerarquización. Es importante señalar que estos sistemas de jerarquización y valoración no tienen relación con la experiencia laboral externa a la plataforma o con la formación que cada cual haya realizado. Todas estas valoraciones se relacionan estrictamente con el desempeño *dentro* de la plataforma.

En este sentido, –como mencionamos anteriormente– Workana cuenta con un complejo entramado de puntuaciones y jerarquizaciones de los perfiles, con varias capas y elementos: el sistema de niveles, el sistema de ranking por rubro y por ubicación, las calificaciones y devoluciones de clientes por cada trabajo realizado, y las insignias (que pueden obtenerse por alcanzar méritos o por pagar la suscripción ‘premium’). Como nos dijo uno de los trabajadores entrevistados: “como un comandante del ejército, te van poniendo insignias” (entrevista de campo, Noviembre 2023). La jerarquización por niveles contempla seis categorías: *Iron*, *Bronze*, *Silver*, *Gold*, *Platinum* y *Hero* y son fácilmente identificables en las presentaciones de los perfiles de los/as usuarios/as.

Imagen 4. Previsualización de un perfil de *freelancer*



Fuente: Workana.com

Tal como se observa en la imagen, la obtención de cada nivel o jerarquización se representa mediante la incorporación de una insignia o ícono distintivo en el perfil del usuario. En este caso, el nivel *HERO* aparece junto al nombre de la trabajadora, acompañado debajo por una copa dorada que simboliza su pertenencia al nivel más alto. Por otro lado, el ícono de una moneda con el número 100 indica que la trabajadora forma parte del grupo de los “*freelancers* rankeados en el top 100” de toda la plataforma. Finalmente, las cinco estrellas reflejan el alto nivel de calificación otorgado por los clientes.

Es importante tener en cuenta, que un perfil nuevo comienza como “*Iron*” y puede ir escalando a medida que gana experiencia, ingresos y buenas reseñas. Los criterios para la nivelación se expresan en los términos del sitio: ingresos totales, ingresos en los últimos 3 meses, cantidad de

¹¹ Un ejemplo muy popular es el del videojuego de rompecabezas, Candy Crush. Cuando el jugador se queda sin movimientos justo antes de completar un nivel, el juego ofrece la opción de comprar 5 movimientos adicionales por un monto en dólares (o su equivalente en moneda local). Esta micro transacción permite seguir jugando sin perder el progreso en ese nivel.

clientes “satisfechos” (que han calificado con 5 estrellas), puntaje (promedio del total de calificaciones de todos los clientes), y cantidad de incumplimientos recientes. Aquí vemos el cuadro que ofrece Workana:

Imagen 5. Información en la sección de ayuda de Workana

¿Qué necesito para subir de nivel en mi perfil?

hace 20 días · Actualización

Aquí te mostramos cuáles son los requisitos necesarios para tener un nivel u otro dentro de Workana :)

Nivel	Ingresos totales (USD)	Ingresos recientes (USD) - Últimos 3 meses *	Cientes satisfechos (TOTAL)	Puntaje	Incumplimientos recientes
IRON	0	0	0	0	1
BRONZE	50	0	1	0	0
SILVER	250	100	2	3.5	0
GOLD	500	250	4	4	0
PLATINUM	1000	500	7	4.5	0
HERO	2500	1000	10	4.6	0

* Para ingresos recientes, se toman los últimos tres meses y los días del corriente mes. Por ejemplo, el 15 de Abril se toman los ingresos de Enero, Febrero, Marzo y los 15 días en curso de Abril.

Fuente: Workana.com (revisado en mayo de 2024)

Otro punto importante es que, para ser HERO, no se puede tener proyectos cancelados. Un cliente puede cancelar un proyecto en cualquier momento por demoras en la entrega, por demoras en la comunicación, etc., pero dependiendo de las condiciones de la cancelación, la plataforma puede clasificarlo como un “incumplimiento” lo cual se manifiesta con una marca roja en el perfil del *freelancer*, que queda en un lugar del perfil con mucha visualización

Imagen 6. Perfil de trabajador de Workana con aviso por incumplimientos

Jhon A. B. M.

★★★★★ 🇨🇴

92% Proyectos exitosos

1 Proyectos en Crear o editar video

205 Calificaciones de clientes

Nivel actual del freelancer gold

I B S **G** P 🏆

¡Atención! Freelancer con 3 incumplimientos de 203 proyectos

Fuente: Workana.com

Aquí subyace un aspecto clave de la baja transparencia con que Workana ejecuta la gestión algorítmica de la plataforma: la arbitrariedad de la visualización pública de la información y las penalizaciones. Si bien ciertos elementos del perfil –como la descripción personal o la experiencia laboral– pueden ser editados por los propios trabajadores/as, los aspectos más determinantes dependen de la discrecionalidad de la plataforma, tanto en relación con la información que se expone como con la forma en que esta es presentada. Tal como se mencionó anteriormente, los incumplimientos son señalados en rojo dentro del perfil, lo cual constituye un ejemplo de esta lógica. Asimismo, estas situaciones pueden reflejarse en una disminución en los rankings como otra forma de sanción.

Imagen 7. Perfil de un trabajador en Workana

The image shows a profile for Marcos L., a graphic designer from Argentina, with a 4.94/5 rating and 418 completed projects. The profile includes a 'HERO' level badge, a 'Freelancer experto en Diseño y Multimedia' title, and a list of skills like HTML5, Creatividad y Talento, and Branding. A 'Ranking Workana' section shows he is 43rd out of 9.68M globally and 1st in Argentina. A table at the bottom lists his skills, certifications, projects worked on (203), and years of experience (+10 años).

Fuente: Workana.com [anotaciones realizadas por los autores]

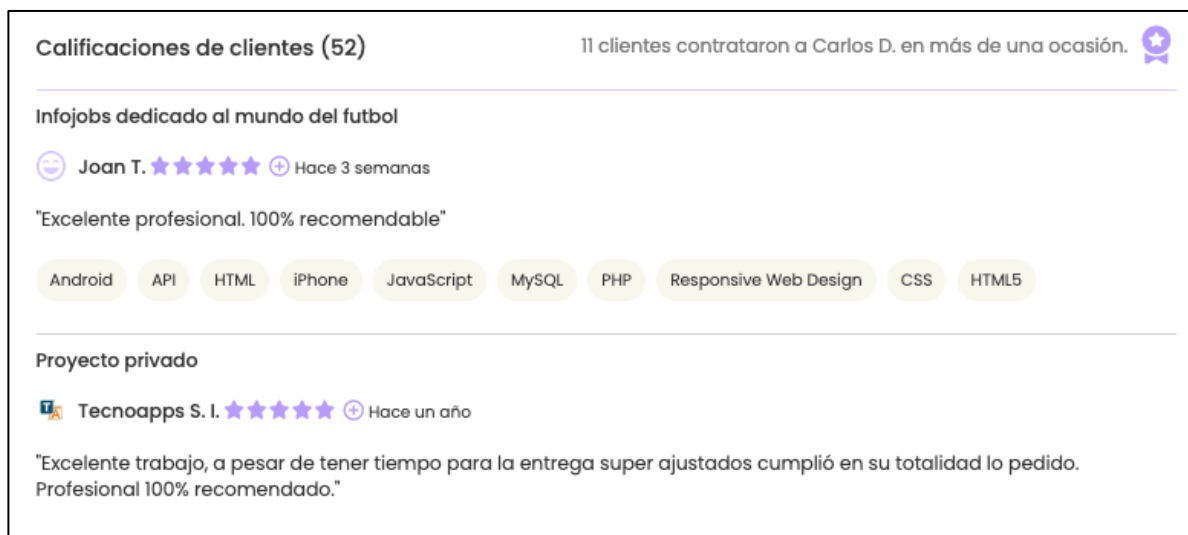
Como podemos observar en la captura mostrada arriba, el perfil de trabajador muestra todos los criterios de valorización y jerarquización a la vez: insignias (1), nivel (2), calificación de clientes (3), y posición en los rankings (4). En la parte inferior derecha se muestra el posicionamiento en tres rankings diferentes: el lugar respecto del total de *freelancers* en Workana (n° 43 de casi 10 millones); el lugar respecto de los perfiles de la categoría de Diseño y Multimedia en el mundo (n° 19); y el lugar dentro de esta categoría en Argentina (n° 1). Al igual que los niveles, la posición en el ranking depende de ciertos criterios establecidos en Workana y disponibles en su página de ayuda: ingresos y calificaciones en los últimos seis meses, incumplimientos, tasa de respuesta a mensajes, cantidad de propuestas realizadas recientemente, cantidad de proyectos adjudicados, cantidad de clientes nuevos recientemente, posición en el sistema de logros y recompensas, cantidad de disputas o mediaciones que se han requerido en los últimos seis meses, cantidad de alertas por contacto o pagos por fuera de Workana. Sobre este último punto la norma es la más severa: “Si nuestro sistema de moderación detecta que has pedido contacto o pago por fuera de la plataforma tu ranking será

afectado negativamente. Incluso podríamos decidir cerrar tu cuenta en la plataforma” (*help.workana.com* consultada en mayo de 2024).

Ahora bien, no solo la politicidad del control recae en el objeto inanimado del *software*, hay personas de carne y hueso, que sin mucha conciencia de ello, ejecutan tareas de control sobre los/las trabajadoras/as. Tal como señalan Palermo, Radetich y Reygadas (Palermo et al., 2020), la “emoticonización de la vigilancia” implica un traslado de las funciones del *management* hacia los usuarios-clientes, quienes deben ofrecer devoluciones con estrellas, emojis y otros mecanismos “ludificados” indicando el grado de satisfacción con el trabajo recibido y con la persona que lo hizo. A su vez, estos mecanismos son objeto de tensiones y angustias para las y los trabajadores, que saben que una mala devolución puede significar una pérdida de nivel o una reducción considerable en las posibilidades de acceso a futuros proyectos: “Son letales con la calificación. O sea, te bajan de posición y fuiste y ahí si te corta ese canal, entonces, en ese sentido trato de ser lo más prolijo y limpio posible” (Entrevista con trabajador de Workana, 42 años. Agosto 2024).

Al finalizar un trabajo en Workana, cada cliente debe puntuar al trabajador o trabajadora en una escala de un máximo de 5 estrellas, según tres criterios: calidad, tiempo y comunicación. Además, tienen la opción de dejar una devolución escrita indicando su experiencia. Es importante señalar que estas calificaciones y devoluciones son mostradas en los perfiles de trabajadores por orden cronológico (de más nuevas a más antiguas), independientemente de si son positivas o negativas. Una vez más, las y los trabajadores no tienen incidencia sobre cómo esta información es presentada.

Imagen 8. Perfil de trabajador/a de Workana con calificaciones y devoluciones de clientes



Fuente: Workana.com

Todas las estrategias mencionadas resultan efectivas en incidir en el comportamiento y la organización del trabajo de las y los *freelancers*, que prestan cuidadosa atención a cada uno de aquellos aspectos. Pero si bien el hecho de “jugar el juego” implica aceptar sus reglas, Burawoy señala que el consentimiento no es una condición previa, sino que es la propia dinámica del “juego” la que genera el consenso que luego lo sostiene: “el juego no refleja una coincidencia de intereses subyacente, sino que es la causa que produce esa coincidencia.” (Burawoy, 1989: 108). A partir de lo expuesto, puede afirmarse que, si bien la interfaz de la plataforma está construida con un marcado

componente lúdico, en realidad opera como un vehículo para los intereses empresariales mediante un control del trabajo y del rendimiento en clave “gamificada”. La distinción de “*freelancer* del mes” responde a una evaluación de la trayectoria laboral *online* de cada usuario, representada en la acumulación de insignias, posiciones en el ranking y, especialmente, en la forma arbitraria en que la plataforma visibiliza la información del perfil. Así como en los videojuegos se construyen narrativas que comienzan y terminan en las partidas, en Workana, la única trayectoria laboral destacable y ponderable es la que se construye y visibiliza en la interfaz.

5. Reflexiones Finales

En los últimos años asistimos, crisis del 2008 y pandemia mediante, a una aceleración del tiempo histórico que tiene como una de sus consecuencias centrales el avance vertiginoso de la hegemonía de la economía digital a nivel global. Las plataformas de trabajo remoto *freelance* como Workana son un exponente de esta fase del capitalismo contemporáneo.

El análisis desarrollado a lo largo de este trabajo permite retomar los interrogantes que orientaron la investigación y sintetizar los principales hallazgos en relación con ellos. Ante la pregunta acerca de cómo el diseño de la interfaz gráfica de Workana objetiva los intereses empresariales y condiciona las formas de organización y control del trabajo *freelance*, el análisis muestra que la interfaz digital, entendida como arquitectura sociotécnica empresarial, no solo organiza técnicamente los intercambios entre clientes y trabajadores/as, sino que codifica sentidos empresariales en su diseño, regulando los comportamientos laborales e inhibiendo la comunicación horizontal entre trabajadores/as.

En cuanto a cómo la arquitectura sociotécnica de Workana regula las interacciones entre trabajadores/as y moldea sus prácticas cotidianas, el análisis revela cómo la opacidad del algoritmo, la centralidad de la visibilidad en los rankings, el uso de micro-transacciones para mejorar el posicionamiento y la internalización de normas no escritas configuran un entorno donde el control no se ejerce de manera directa, sino que se difumina en prácticas que los/as propios/as trabajadores/as incorporan, muchas veces sin cuestionar el marco estructural que las produce. Tal como señaló Burawoy, el consenso no es previo a la participación en el juego, sino que emerge del propio juego. En este sentido, la figura del “*freelancer* héroe” funciona como emblema de una nueva subjetividad productiva neoliberal, moldeada por el rendimiento cuantificable ludificado y la exposición constante a la evaluación de los usuarios.

Respecto de los efectos que produce el diseño de la interfaz sobre las percepciones, prácticas y vínculos de los/as trabajadores/as remotos/as, este trabajo muestra que la autonomía asociada al trabajo *freelance* se ve tensionada por múltiples mecanismos de vigilancia y autoexigencia, mediados por la gestión algorítmica y la gamificación de la productividad. La figura del “*freelancer* héroe” funciona como emblema de una nueva subjetividad productiva neoliberal, moldeada por el rendimiento cuantificable ludificado y la exposición constante a la evaluación. Al mismo tiempo, el poder normativo de la plataforma se apoya en documentos legales que configuran un verdadero “reglamento de fábrica digital”, con cláusulas que favorecen la unilateralidad, el castigo y la transferencia de responsabilidades hacia los/as propios/as usuarios/as. Esta lógica, al anclarse en jurisdicciones del Norte Global, acentúa la desigualdad estructural entre centro y periferia, profundizando la desprotección legal y laboral de los/as trabajadores/as del Sur Global.

Por último, este trabajo de investigación aporta a la comprensión del capitalismo de plataformas como una forma específica de organización del trabajo, donde la técnica no es un mero soporte,

sino un vector político, una codificación explícita, que articula intereses empresariales, regula conductas y produce subjetividades.

6. Bibliografía

- Ardèvol, E. y Lanzeni, D. (2014). Visualidades y materialidades de lo digital: caminos desde la antropología. *Anthropologica*, 32(33), 11-38. <https://doi.org/10.18800/anthropologica.201402.002>
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción. Los cambios en el proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Castells, M. (2006). *La sociedad red* (Vol. 1). Alianza.
- De la Maza Gazmuri, I. y Momberg Uribe, R. (2017). Términos y condiciones: acerca del supuesto carácter contractual de las autorizaciones para el tratamiento de datos personales en sitios web. *Revista Chilena de Derecho y Tecnología*, 6(2), 25-55.
- Dichiachio, N. y Pettinari, J. C. (2021). Términos y condiciones de contratación web: conceptualización, ley aplicable y jurisdicción competente. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Católica de Córdoba*, 4.
- Drucker, J. (2011). Humanities approaches to interface theory. *Culture Machine*, 12.
- Filipetto, S. (2023). Vender en MercadoLibre: funcionamiento de la principal plataforma argentina de e-commerce, experiencias y percepciones de los vendedores. *Papeles de Trabajo*, 17(32).
- Gaudemar, J. P. (1991). *El orden y la producción. Nacimientos y formas de la disciplina de fábrica*. Trotta.
- Harracá, M. (2023). La economía política de las plataformas y el rol estratégico de la política pública. *Papeles de Trabajo: La Revista Electrónica del IDAES*, 17(32). <https://revistasacademicas.unsam.edu.ar/index.php/papdetrab/article/view/1602>
- Hester, H., y Srnicek, N. (2024). *Después del trabajo: una historia del hogar y la lucha por el tiempo libre*. Caja Negra Editora.
- Kelkar, S. (2018). Engineering a platform: The construction of interfaces, users, organizational roles, and the division of labor. *New Media & Society*, 20(7), 2629-2646.
- Lins Ribeiro, G. (2018). Impactos y dinámicas del capitalismo electrónico-informático: un dossier. *Desacatos. Revista de Ciencias Sociales*, (56) 8. <https://doi.org/10.29340/56.1874>
- López Mourelo, E. (2020). *El trabajo en las plataformas digitales de reparto en Argentina: Análisis y recomendaciones de política*. OIT. <https://www.ilo.org/es/publications/el-trabajo-en-las-plataformas-digitales-de-reparto-en-argentina-analisis-y-0>
- Obar, J. A. y Oeldorf-Hirsch, A. (2020). The biggest lie on the internet: Ignoring the privacy policies and terms of service policies of social networking services. *Information, Communication & Society*, 23(1), 128-147. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1486870>
- Palermo, H., Marins, C. y Capogrossi, L. (2025). Presentación. En M. L. Capogrossi, C. T. Marins y H. Palermo (coords.) *El trabajo en el capitalismo contemporáneo: tecnologías digitales y nuevas cotidianidades laborales*. CLACSO
- Palermo, H., Radetich, N. y Reygadas, L. (2020). Trabajo mediado por tecnologías digitales: sentidos del trabajo, nuevas formas de control y trabajadores ciborg. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 4(7), 1-35.
- Radetich, N. (2023). *Capitalismo: la uberización del trabajo*. Siglo XXI Editores.
- Scolari, C. A. (2021). *Las leyes de la interfaz: diseño, ecología, evolución, tecnología*.
- Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Caja Negra.

Van Doorn, N. y Chen, J. Y. (2021). Odds stacked against workers: datafied gamification on Chinese and American food delivery platforms. *Socio-Economic Review*, 19(4), 1345-1367.

Wajcman, J. (2006). *El tecnofeminismo*. Universitat de València.

Wajcman, J. (2020). *Esclavos del tiempo: Vidas aceleradas en la era del capitalismo digital*. Paidós.

Zuboff, S. (2025). *¿Capitalismo de la vigilancia o democracia? Una lucha a todo o nada en la era de la información*. UNSAM Edita.

Zuckerfeld, M. (2012). *Capitalismo y conocimiento: materialidad, propiedad intelectual y capital cognitivo*. Teseo.

7. Anexo 1. Tabla detalle de entrevistas (anonimizado).

N°	Fecha	Nombre Anonimizado	Género	Edad	Rol	Formato	Ubicación
1	Nov '23	Andrés	Masc.	43	Freelancer	Zoom	Mendoza
2	Nov '23	Beatriz	Fem.	27	Freelancer	Zoom	Córdoba
3	Nov '23	Carla	Fem.	34	Freelancer	Zoom	Mendoza
4	Nov '23	Diego	Masc.	43	Freelancer	Zoom	Viedma
5	Jun '24	Ema	Fem.	35	Freelancer	Zoom	San Luis
6	Jun '24	Federico	Masc.	42	Freelancer	Presencial	Ciudad de Buenos Aires
7	Jul '24	Guadalupe	Fem.	32	Gerenta	Zoom	Provincia de Buenos Aires
8	Jul '24	Helena	Fem.	28	Ex-Gerenta	Zoom	Provincia de Buenos Aires.
9	Jul '24	Irina	Fem.	42	Gerenta	Presencial	Ciudad de Buenos Aires
10	Ago '24	Joaquín	Masc.	28	Freelancer	Zoom	Córdoba
11	Ago '24	Kevin	Masc.	32	Freelancer	Zoom	Mendoza
12	Ago '24	Lucía	Fem.	55	Freelancer	Zoom	Provincia de Buenos Aires
13	Sept' 24	Marta	Fem.	23	Freelancer	Presencial	Provincia de Buenos Aires
14	Sept' 24	Oscar	Masc.	35	Freelancer	Presencial	Córdoba
15	Jul '25	Pablo	Masc.	36	Freelancer	Zoom	Ciudad de Buenos Aires
16	Jul '25	Rosa	Fem.	41	Freelancer	Presencial	Ciudad de Buenos Aires
17	Jul '25	Susana	Fem.	27	Freelancer	Zoom	Ciudad de Buenos Aires
18	Jul '25	Tomás	Masc.	31	Freelancer	Presencial	Ciudad de Buenos Aires
19	Jul '25	Úrsula	Fem.	25	Freelancer	Presencial	Ciudad de Buenos Aires
20	Jul '25	Viviana	Fem.	33	Freelancer	Zoom	Ciudad de Buenos Aires