



Artículo de investigación ❖ Proyecto 30-5024: “La intimidad en cuestión. La relación entre tiempo de trabajo y tiempo libre frente a los cambios en el trabajo y la introducción de las nuevas tecnologías en el marco de la pandemia del COVID-19”. ❖ Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS). ❖ Recibido: 15.06.2021. Aprobado versión final: 01.11.2021. ❖ JEL: M0 M12 M54 ❖ Pp. 29-47 ❖ doi: 10.33571/teuken.v12n19a1

Nuevas formas de implicación subjetiva en el trabajo.

El caso de Mercado Libre en Argentina
en contexto de pandemia.

New ways of subjective involvement at work.
The case of Mercado Libre in Argentina
in context of the pandemic.

Camila Victoria Bentivoglio - Diego Fabián Szlechter

ARGENTINA

Resumen: en este artículo de investigación —*basado en entrevistas al personal de Mercado Libre en Argentina*— examinamos las formas de organización del trabajo implementadas en la empresa. Analizamos el derrotero histórico de la gestión de recursos humanos hasta la irrupción de la pandemia. Como parte de los hallazgos, podemos señalar que la evolución de la gestión del trabajo y del bienestar muestra rupturas y continuidades y que las emociones ocupan un lugar cada vez más relevante en las políticas de recursos humanos; a partir de los años 90, inspiradas en la psicología positiva, tales políticas se centran en el sujeto resiliente. Esta figura cobra mayor relevancia a partir de la COVID-19, cuando la gestión de la intimidad y las emociones se basa en el uso de tecnologías sustentadas en *big data*.

Palabras clave: recursos humanos; calidad de la vida laboral; algoritmos; pandemia.

Abstract: In this research paper, we examine forms of work organization implemented in Mercado Libre based on interviews with its workers in Argentina. We analyze the historical course of human resources management until the incursion of the pandemic. As part of the findings, we can point out that the evolution of work management and well-being shows ruptures and continuities, where emotions become increasingly relevant in human resources policies. Inspired by positive psychology in the 90s, such policies focused on the resilient individual. This figure has become more relevant since COVID-19, when the management of intimacy and emotions is mediated by the use of technologies supported by big data.

Keywords: human resources; quality of working life; algorithms; pandemics.



Camila Victoria Bentivoglio es estudiante de la Licenciatura en Economía industrial de la Universidad Nacional de General Sarmiento - UNGS, Argentina. Becaria de Formación en Docencia. Adscripta en Investigación del Instituto de Industria en la UNGS. Grupo de investigación: GET - Grupo de estudios sobre trabajo - UNGS.

Contacto: victoriabentivoglio04@gmail.com ORCID: 0000-0002-3533-660X



Novas formas de envolvimento subjetivo no trabalho. O caso do Mercado Libre na Argentina no contexto da pandemia

Resumo: neste artigo pesquisa —*com base em entrevistas com funcionários do Mercado Libre na Argentina*— examinamos as formas de organização do trabalho implementadas na empresa. Analisamos o curso histórico das estratégias de gestão de recursos humanos até a eclosão da pandemia. Como parte dos achados, podemos apontar que a evolução da gestão do trabalho e do bem-estar apresenta rupturas e continuidades e que as emoções ocupam um lugar cada vez mais relevante nas políticas de recursos humanos; a partir da década de 90, inspiradas na psicologia positiva, tais políticas focam no sujeito resiliente. Esse figura torna-se mais relevante a partir da COVID-19, quando a gestão da intimidade e das emoções é baseada no uso de tecnologias suportadas por big data.

Palavras chave: recursos humanos; bem estar; privacidade; big data.

Introducción

El proceso de trabajo del primer y más importante “unicornio” en la Argentina, Mercado libre¹, se centra en el uso intensivo de las nuevas tecnologías digitales en la gestión de recursos humanos. Esta firma, inspirada en los modelos organizacionales de Silicon Valley, puede desplegar con mayor facilidad estrategias novedosas de gestión de la fuerza de trabajo, debido al nivel de facturación que adquiere, diferenciándose de los sectores concentrados más tradicionales².

1 Mercado Libre constituye un unicornio por presentar una gran envergadura, en términos de su facturación, que alcanzó en 2019 una cifra de aproximadamente 456 millones de dólares en Argentina, lo que la convierte en la empresa argentina mejor cotizada del mundo (Pasquali, 2020).

2 Se distinguen de las empresas tradicionales al contar con la ventaja de operar con costes mínimos, siendo estos inferiores a los pertenecientes a las primeras (Krepki, 2019).



Diego Fabián Szlechter es Doctor en Ciencias Sociales, Universidad Nacional de General Sarmiento – IDES, Argentina; MBA - Universidad Ben Gurión, Israel, y B.A. en Economía y en Ciencia Política - Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel. Investigador docente del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Investigador Independiente del Conicet. Sus principales temas de investigación son la sociología del *management*, los estudios críticos de la gestión, la administración crítica, las nuevas formas de implicación subjetiva en firmas de base tecnológica. Grupo de investigación: GET – Grupo de estudios sobre trabajo – UNGS.

Contacto: dszlechter@campus.ungs.edu.ar ORCID: 0000-00702-9299-5919



En este sentido, las firmas inspiradas en el modelo GAF³ no sólo han transformado la gestión de la fuerza de trabajo sino que se han caracterizado por haber convertido los espacios laborales en ámbitos de esparcimiento, lo que es una fiel muestra de lo que Ahmed (2010) llama *happiness turn* o giro hacia la felicidad en el trabajo. En este esquema, muchas actividades recreativas realizadas fuera del horario laboral pasan a estar incluidas en el repertorio de propuestas para generar placer y bienestar en el trabajo.

Illouz (2007) identifica el origen de estas mutaciones con el surgimiento del “capitalismo emocional” a partir del experimento de Elton Mayo, en el que se descubre la relación entre bienestar y productividad. Sin embargo, existen actualmente tanto rupturas como continuidades respecto a la preocupación por los aspectos simbólicos y emocionales en la organización del proceso productivo que surgió con el experimento de Hawthorne. Una de las rupturas puede ser observada con la emergencia de las firmas de servicios basados en el conocimiento, dado que conllevan una profunda mutación en las formas que adopta el consumo productivo de la fuerza de trabajo.

La gestión de la felicidad pasa a erigirse como la nave insignia en la revitalización de las formas de implicación subjetiva que emplean estas firmas, al considerar a la felicidad como imperativo moral para crear verdaderas comunidades corporativas que integran la potencia de la “fuerza colectiva”. En este marco, se procura una autoimposición del placer y la felicidad por parte de las personas empleadas en función de los imperativos productivos. Así, las habilidades técnicas no pierden preponderancia, pero quedan subsumidas al desarrollo de habilidades cognitivas, emocionales y sociales del personal.

En rigor, estas firmas pasan a representar verdaderos “laboratorios de felicidad”, donde las emociones son fundamentales para “maximizar” el potencial de las empresas en general y de las personas en particular (Tomaello, 2021). En ese marco, debemos reconocer que la pandemia tuvo consecuencias tanto en la salud de la población como en la distribución del tiempo y del espacio en el trabajo; las tareas de cuidado se superpusieron a las vinculadas al cumplimiento de objetivos trazados por la empresa, causando una mayor presión sobre los sujetos.

En efecto, la pandemia constituye una oportunidad para explorar la manera en que reaccionan los departamentos de recursos humanos de las grandes firmas tecnológicas en Argentina, como Mercado Libre, ante la necesidad humana —y también económica— más esencial que es proteger la salud de la fuerza de trabajo, sin que esto mine su rendimiento. Por tanto, no es casual la emergencia de una nueva ola de experiencias vinculadas a la gestión de la

3 Acrónimo para denominar a las firmas que emulan el modelo de Google, Apple, Facebook y Amazon.



felicidad, del bienestar y de la analítica relacional que utiliza el *big data* para la gestión de las interacciones sociales en el espacio de trabajo.

En lo que respecta a la delimitación temporal, nuestros objetivos nos llevan a analizar, por un lado, el derrotero histórico de la gestión de la fuerza de trabajo de firmas nativas digitales que operan bajo el modelo de “acumulación originaria” de Silicon Valley (Sadin, 2018). Por otro lado, procuramos investigar la realidad actual de las relaciones de trabajo en el marco de la pandemia, desde el momento en que el teletrabajo inauguró nuevas formas de gestión de la felicidad, del bienestar, de la salud emocional y de los datos relativos a las actividades laborales cotidianas que se realizan en la intimidad del hogar de las/os empleadas/os de Mercado Libre de Argentina. -

En suma, se proponen algunas reflexiones de carácter teórico así como las que emergen de un trabajo de campo respecto al traslado de la cosmovisión impuesta por la silicolonización del mundo (Sadin, 2018) a nuestras latitudes, prestando especial atención a las implicaciones de las nuevas formas de gestión de la fuerza de trabajo por parte de Mercado Libre en Argentina, en el marco de la pandemia.

Metodología

La estrategia metodológica de esta investigación, fundamentalmente cualitativa, está basada en entrevistas a mandos medios y directivos/as de firmas que responden al modelo GAFA⁴ del área metropolitana de Buenos Aires. Se utilizó software especializado de investigación cualitativa y, a partir de este, se establecieron categorías de análisis. Asimismo, se tuvieron en cuenta las herramientas metodológicas provenientes de la etnografía digital, que resultan ser novedosas para la investigación social en el campo en cuestión (Hine, 2004; Miller y Slater, 2000; Ardévol *et al.*, 2008). Un ejemplo de estas son los “métodos digitales” que plantean la relación forjada entre Internet y la sociedad, señalando que si hasta hace unos años se trataba de comprender los mecanismos por los que la web se encontraba embebida en la sociedad, ahora se propone lo inverso, es decir, utilizar los “métodos digitales” para comprender cómo la sociedad se encuentra embebida en esta (Rogers, 2007).

En ese sentido, este trabajo se aproxima al problema utilizando fuentes primarias y secundarias (datos periodísticos, revistas y consultoras especializadas, páginas web corporativas, redes sociales de libre acceso como

4 Consideramos que Mercado Libre es un emblema del modelo GAFA en Argentina. No nos referimos a los distintos modos de gestión del trabajo, sino que específicamente nos centramos en entender la gestión del trabajo en empresas que responden a este modelo en distintas firmas que emulan dicha organización del trabajo, como es el caso de Mercado Libre.



Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn, etc.) para comprender el contexto en el cual se desarrollan las interacciones y sus diversas actividades.

Marco teórico

1. Rupturas y continuidades en la gestión del bienestar en el trabajo: desde la década del 30 del siglo pasado hasta nuestros días

1. *Las décadas de los 30 y los 60: la paulatina incorporación de la lógica del mundo doméstico a la organización del trabajo*

Szlechter (2020) sostiene que, a partir de la emergencia de la Escuela de Relaciones Humanas, los aspectos personales en el espacio de producción pasan a ocupar un lugar preponderante en las estrategias empresariales tendientes a incrementar los niveles de productividad, en comparación con el taylorismo y el fordismo. Con base en Elton Mayo, el autor afirma que se produjo un giro en la manera de lograr la cohesión social para que esta sea sostenible en el tiempo respecto de los modelos de organización del trabajo preexistentes. Por tanto, la gestión de los sentimientos y la intimidad de las y los trabajadores, aquellas características y rasgos considerados hasta ese momento como parte del ámbito privado —y *femenino*—, fueron incorporados al proceso de trabajo.

En consecuencia, la evaluación del trabajo comenzó a tener en cuenta ya no sólo las habilidades técnicas tradicionales, sino también las de naturaleza social, asociadas al manejo de la personalidad. En relación con esta cuestión, Illouz (2007) destaca la expansión de una verdadera industria de la formación en habilidades socioemocionales funcional a los intereses corporativos, en los países centrales. Pero los objetivos de esta nueva industria no se restringían a entornos productivos; a partir de la irrupción del “capitalismo emocional”, la máxima eficacia en el espacio laboral ahora quedaba sujeta a distintas formas de aprovechamiento del tiempo libre para mejorar la empleabilidad.

Sin embargo, la técnica psicológica aplicada a partir de la Escuela de Relaciones Humanas durante la década de los años cuarenta prácticamente había desaparecido del panorama de la psicología aplicada hasta los años sesenta (Highhouse, 1999). Sobre este punto, Cabanas y Sánchez-González (2016) reconocen un hilo de continuidad entre los trabajos de Elton Mayo, Henry Fayol, Gordon Allport, Henry Murray, Douglass McGregor y David McClelland hasta el presente, pasando por el “Humanismo industrial” (Cabanas e Illouz, 2019), que consistió en un movimiento generalizado en la década de los sesenta en el que una gran cantidad de escuelas de negocios, científicos conductuales, intelectuales y escritores de autoayuda participaron del estudio de aspectos centrales para el análisis de las necesidades humanas y la felicidad, así como su relación con el desempeño y la productividad.



II. Las décadas de los 70 y los 80: de la gestión del trabajo a la gestión de la implicación en el trabajo

Según Pereira (2013), en oposición a la racionalización de la vida cotidiana producida por el fordismo en la década de los años sesenta, la “juventud de la contracultura” avivó de forma determinante el “discurso romántico” al reivindicar que los individuos están más guiados por las emociones y los sentimientos que por la razón. Cabanas y Sánchez-González (2016) sostienen que las emociones pasaron a cumplir un rol crucial en el espacio de trabajo, lo que dio lugar a la inversión de la pirámide de Maslow. Así, las necesidades básicas dejan de estar garantizadas en “el itinerario de carrera” que lleva a la autorrealización desde la seguridad y estabilidad laboral.

A partir de aquí, comienza una transición desde un enfoque taylorista “centrado en el trabajo”, basado en el ajuste de las personas a las especificaciones y los requerimientos de trabajo, a otro “centrado en las personas”, focalizado en que el trabajo debe adecuarse y satisfacer ciertas necesidades motivacionales, emocionales, afectivas y sociales como el medio más eficaz para incrementar la productividad y el desempeño en las tareas.

En tal sentido, Pereira (2013) identifica un nuevo modelo organizacional que ha otorgado a las emociones un papel estratégico renovado, mediante el modelo japonés. Aunque ciertas técnicas, como la producción *just-in-time* y la *lean production*, socavan el control de las personas sobre sus propias tareas, la autonomía de las/os trabajadoras/es pregonada por el discurso gerencial cambió, por lo que el énfasis en el control y la disciplina pasa a ejercerse de un modo menos evidente, mediante el rol que cumple la cultura organizacional. Con este dispositivo corporativo, se busca que las personas empleadas tejan vínculo emocional con la empresa y así implicarse subjetivamente.

En la literatura especializada en el tema, se resalta que la economía de mercado ha cambiado notablemente en los últimos cincuenta años, al transformarse las nociones de “trabajo” y “seguridad” (Cabanas y Sanchez-González, 2016) así como las de “carrera” y “autonomía” (Cabanas e Illouz, 2019), en el marco de un modelo económico de corte neoliberal. También se señala, en este mismo período de quiebre, la consolidación de un “ethos terapéutico” (Nolan, 1998) que coloca a la salud emocional (Illouz, 2007; 2008) y el reclamo de autorrealización individual en el núcleo del progreso social (Honneth, 2004). Junto con eso, el “nuevo espíritu del capitalismo” (Boltanski y Chiapello, 2005) supuso la disolución de la seguridad que mediaba en el contrato tácito entre trabajador/a y empresa y de los modelos teóricos que dotaban de realidad psicológica a aquella realidad económica.

III. Desde la década de 1990 hasta 2010: la irrupción de la gestión de la subjetividad en el trabajo

A partir de la década de los noventa, fue necesario un nuevo contrato laboral que permitiera seguir manteniendo a las personas empleadas alineadas



con la empresa, pero sin que esta se comprometiera tácitamente con ellas (Cabanas e Illouz, 2019). De hecho, la transición progresiva del control externo al autocontrol puede considerarse como una de las características más significativas de la evolución de las teorías gerenciales de los últimos cuarenta años. Esta transición está bien ejemplificada en el reemplazo de la idea de “carrera” por la idea de una sucesión de “proyectos” de trabajo; estos últimos se diferencian de las carreras al no ser considerados como caminos específicos mediante los cuales los individuos aprenden un conjunto definido de habilidades para desempeñarse eficientemente y ascender en la escala organizacional (Cabanas e Illouz, 2019).

De este giro de la noción de carrera a la noción de proyecto se destaca la concepción de los y las trabajadoras como empresarias de sí; para que las personas estén plenamente “realizadas”, se requiere la aplicación autónoma de todas sus necesidades y habilidades, invirtiendo todo su capital en ellas mismas y que se hagan cargo del riesgo que implica tal inversión. En efecto, Cabanas e Illouz (2019) sostienen que la aparición de la idea de “proyectos” prometió reemplazar la “falsa autonomía” de las carreras de 1960 por una “auténtica autonomía” basada en el autoconocimiento, la libre elección individual y el desarrollo personal. Esto último consistió en una promesa que ha resultado fructífera al delegar en las y los trabajadores muchas de las contingencias y las contradicciones derivadas del contexto laboral, lo que desplaza gran parte de la incertidumbre del mercado y la competencia hacia los propios individuos.

IV. Desde 2010 hasta la actualidad: la intensificación del uso de medios digitales en la organización del trabajo. La penetración de la gestión de RR. HH. en la esfera de la intimidad

En el capitalismo neoliberal, la fuerza de trabajo debe contar con una serie de cualidades, como el propio autoconocimiento, la libre elección individual y el desarrollo personal, para estar en condiciones de insertarse en el mercado de trabajo. Sin embargo, según la visión siliconiana, no se debe confiar tanto en lo humano en tanto este es una suerte de cuerpo vacilante, corruptible y cognitivamente limitado.

En este marco, emergen las tecnologías “de lo exponencial” (Sadin, 2018) reunidas en la inteligencia artificial, la que es representada como una fuerza sobrenatural, superior al ser humano, aunque haya sido desarrollada por él mismo. Sadin (2018) sostiene que con estas se pretende apalancar la falta de perfección de lo real, al instaurar “un orden ideal de las cosas”. Según el autor, mediante diversos modelos y programas que surgen a partir del poder del cálculo y de la ciencia algorítmica, la inteligencia artificial permite acarrear ciertas tareas específicas garantizando un curso de acción que asigna la máxima eficacia y optimización posible. En el campo de la inteligencia artificial, los principales desarrollos e investigaciones sobre el tema tienen como epicentro las empresas de Silicon Valley que, además de conformar un modelo



económico, lograron legitimar un modelo civilizatorio que organiza, de modo automatizado, una amplia gama de esferas de nuestra vida social, gracias a la “triple facultad”⁵ (Sadin, 2018, pp. 113-114) de la inteligencia artificial.

Todo indicaría que esta es capaz de conducir a un adoctrinamiento de nuestros comportamientos al sugerir ofertas, bienes o servicios y moldear *performances* en función de parámetros y algoritmos vinculados a satisfacer únicamente fines lucrativos. De este modo, el “superyó” del siglo XXI, es decir, la inteligencia artificial, guía nuestra conducta humana a cada paso y en todo momento, mediante la evaluación y la decisión algorítmica. En ese sentido, pareciera que la figura del ser humano se convierte en un ente que es regulado por otro superior, perdiendo libertad y autonomía respecto de sus decisiones diarias. Dada la creciente e incesante irrupción de dispositivos basados en la inteligencia artificial, las empresas —*especialmente de servicios basados en el conocimiento*— no son ajenas a dicho fenómeno y se involucran activamente en su utilización en los procesos de trabajo.

IV. El rol de la “ponderación” emocional de los sujetos para una gestión eficaz de las trayectorias laborales

Según Cabanas y Sánchez-González (2016), aunque en los 90, personas de la psicología y la gerencia comenzaron a sugerir que la relación entre felicidad y rendimiento podría ser bidireccional, en la mayoría de los casos los estudios organizacionales todavía entendían a la felicidad como algo derivado de las condiciones de trabajo óptimas y/o del buen desempeño laboral (Wren & Bedeian, 1994). No obstante, a lo largo de la última década, desde la psicología positiva se ha impugnado esta suposición, al afirmarse que la relación entre felicidad y éxito laboral debería ser mejor entendida en la dirección inversa. Los y las profesionales, que gerencian y entrenan desde esa perspectiva positiva de la psicología ahora sugieren ir más allá de la noción de “capital humano” para centrarse, en su lugar, en el desarrollo de lo que ellos llaman “capital psicológico”. En lo referido a este aparente nuevo concepto, su campo de estudio no sólo se refiere a “lo que eres” sino “en lo que te estás convirtiendo” (Luthans *et al.*, 2007; Newman *et al.*, 2014).

Según como aparece en la literatura, la psicología positiva⁶ es aquella ciencia que estudia la experiencia subjetiva o las emociones positivas, las tendencias individuales o los rasgos de personalidad positivos y las instituciones que contribuyen al logro de los dos primeros (Mariñelarena-Dondena, 2012). Sin embargo, según Béjar (2015), la psicología positiva ha mostrado una fuerte

5 1) Interpretar situaciones de todo tipo, capturando a altas velocidades correlaciones entre hechos imperceptibles al ojo humano, 2) proponer soluciones y 3) autonomía decisional.

6 Se acuñó la noción de psicología positiva en la conferencia inaugural de Martin Seligman, presidente de APA, en 1998.



intolerancia social con quienes no tienen una subjetividad positiva, es decir quienes no son felices. Para el autor, quienes defienden el pensamiento positivo como *Smiles* se basan en la posibilidad concreta de vincular felicidad y trabajo, a partir de una disposición flexible y un carácter elástico por parte del sujeto para sortear las adversidades que se le presentan. Es así como, en la tradición del pensamiento positivo, comienza a resonar la noción de resiliencia⁷ en el ámbito laboral (Béjar, 2015).

La suposición de que las emociones se organizan de modo jerárquico lleva consigo ciertas disposiciones sociales y morales. Durante la década de 1920 se erigió un discurso de la psicología, alternativo al imperante en la época, interesado por la dimensión irracional de las relaciones de trabajo y las emociones de los y las trabajadoras. Lo mismo ocurre durante las décadas de 1980 y 1990, en las que, según Pereira (2013) se buscó aplicar estrategias que sembraran las condiciones para crear un ambiente emocional que generara vínculos entre los individuos y que estimulara la adhesión —*y la pasión*— con la cultura de la empresa (p. 9).

Estas técnicas producen un giro respecto de la escuela de relaciones humanas al esquematizar aspectos sociales y emocionales a nivel organizacional con la emergencia de la cultura corporativa. Asimismo, el autor reconoce ciertas continuidades con los descubrimientos de la escuela de relaciones humanas como la gestión de los sentimientos morales para anular los conflictos entre la dirección y quienes trabajan para la organización, así como entre estas mismas (Mayo, 1968; Roethlisberger y Dickson, 2003).

En síntesis, de acuerdo con Illouz (2007), en esta época comenzó a aplicarse el concepto de “inteligencia emocional” que alude a la capacidad de controlar emociones propias y ajenas, de hacer distinciones entre las mismas y de usar la información para guiar los actos y los pensamientos propios. En el ámbito laboral, se introdujeron nuevas formas de medir el capital emocional, a través de los test de personalidad en los procesos de contratación de personal así como en las evaluaciones de desempeño. A partir de aquí fue necesario desplegar estrategias para una correcta gestión de las habilidades socioemocionales, no sólo para construir una carrera exitosa, sino también para que una persona sea reconocida como parte de la cultura de la firma.



7 Si bien puede ser definida desde vastas aristas, este término es entendido como la capacidad de superar y salir fortalecido de situaciones adversas (Mariñelarena-Dondena, 2012).



2. Prácticas de bienestar en el trabajo de Mercado Libre en el marco de la pandemia

I. El caso Mercado Libre en Argentina

Nuestro trabajo de investigación se centra en el caso de Mercado Libre en la Argentina, empresa dedicada al comercio electrónico. Las razones de la elección de Mercado Libre se basan en que el comercio electrónico ha sido uno de los sectores de mayor crecimiento en tiempos de COVID-19, traccionado principalmente por esta firma. Resulta atractivo este sector, si se considera la evolución que sufrió desde los años 90 con el desarrollo de las comunicaciones y el avance en la seguridad y la encriptación de la información producto del crecimiento y alcance sostenido de internet y los teléfonos inteligentes a escala planetaria (Martínez, 2019).

Las firmas de comercio electrónico, como Mercado Libre, agrupadas en las empresas del sector basado en el conocimiento, resultaron ser uno de los sectores más dinámicos del país, habiendo incrementado su facturación de 2016 a 2017 en \$156.300 millones y en 2018 respecto de 2017 en \$229.760 millones. El sector continuó en auge al facturar \$403.278 millones en 2019, con lo que alcanzó un crecimiento anual del 76% (Cámara Argentina de Comercio Electrónico –CACE–, 2020). Así es como el comercio electrónico constituye un sector que crece en calidad y en volumen, lo que es respaldado por datos estadísticos que demuestran una notable evolución en el país, previa a la pandemia. De todos modos, el aislamiento y las restricciones impuestas a la circulación incentivaron aún más el aumento del comercio electrónico.

En rigor, la CACE (2020) señala que dicho sector alcanzó un aumento de la facturación del orden del 84% en abril de 2020 respecto a un mes promedio del primer trimestre de 2020. Por su incipiente tendencia favorable, se estima que para el año 2023 “el comercio electrónico global entre empresas (B2B) podría alcanzar los 500 mil millones de dólares en transacciones anuales” (Martínez, 2019). En ese sentido, su auge ofrece beneficios que ya se han reflejado en la economía real, en la región en general y en la Argentina en particular. La imagen representativa de dicho sector, Mercado Libre, durante el segundo semestre de 2020 se ha vuelto responsable de la creación de 5.000 nuevos puestos de trabajo, representando más del 45% de las actuales 11.000 personas empleadas que la firma tiene en la región, de los cuales el 25% corresponden a la filial argentina, con un total de 5.100. Con un progresivo avance del empleo en el país, ya a fines de 2019 se estimaba un crecimiento a diciembre de 2020 superior al 66% interanual (Télam, 2020).

II. Implicaciones de la gestión de recursos humanos en la intimidad del hogar

Frente al mencionado escenario coyuntural, la literatura alrededor de las nuevas formas de organización del trabajo en empresas como Mercado



Libre da cuenta de una serie de transformaciones, entre las que se cuenta la administración de la fuerza de trabajo en contexto de pandemia. Según Zucker (2019), dado que nuestra vida laboral se ha vuelto cada vez más exigente y difícil de sobrellevar junto con las obligaciones personales o familiares, los individuos son más propensos a sentirse constantemente abrumados. En efecto, estas firmas *big tech*, al ser conscientes de dicha situación, procuran exhaustivamente reconocer “la diversidad neurológica y emocional” de su personal en todas sus formas posibles (Aarons-Mele, 2018).

Así es como, a través de un vasto despliegue de políticas ligadas a la gestión del bienestar en el trabajo, se han implementado plataformas corporativas “holísticas”, cuyas propuestas ofrecen desde clases de yoga y meditación, hasta actividades de capacitación para que el personal de las compañías priorice su salud física, mental y emocional, contrarrestando no sólo la inactividad que supone el aislamiento, sino también el estrés laboral (Forbes Argentina, s.f.). Al respecto, *Natalia*, perteneciente al área de Talent Acquisition y Recruiting de Mercado Libre, da a conocer algunas de las nuevas formas de políticas de bienestar desde el momento en que el teletrabajo se instaló permanentemente en la etapa más dura del aislamiento social, preventivo y obligatorio, en tiempos de COVID-19.

(...) Hay clases de meditación, stretching, (...) tenés también ahora un espacio de comida saludable para que puedas mantener el bienestar de cada uno lo más que se pueda, (...) todo lo que es de gimnasio, (...) ahora hay clases de profesores particulares o clases que se van dando por streaming, hay un montón de comunicaciones (...) para que vos puedas atenderte por cuestiones de psicología, de nutrición, de abogacía, tenés canales, números a los cuales podés llamar para que te puedan dar una mano desde ese lado. (...) Está toda la parte de meditación, de cómo manejar las emociones para poder gestionarlas adecuadamente, hay clases de funcional, tenemos clases de yoga, pausas activas, sesiones de mindfulness. (...) Después tenemos encuestas muy seguido para ver cómo viene el empleado, cómo está trabajando, cómo se siente en cuestiones de estrés, de depresión, de ansiedad (...) y con base en los resultados en caso de que vean algo que por ahí ellos le llame un poco de atención te contactan”.

Por otro lado, *María*, reclutadora Senior de IT, pone de manifiesto los motivos por los cuales el despliegue de este tipo de prácticas están pensadas para impactar en el desempeño laboral de las personas, fundamentalmente para sostener rendimientos. Ante el comentario: “(...) Hay muchas actividades que ofrece la compañía que están vinculadas con el placer, con el ocio, con el tiempo libre pero en paralelo hay una exigencia lógica de sostenimiento de una productividad, ¿hay alguna vinculación entre productividad y placer?”, ella respondió:



(...) No hay una desvinculación sino que hay una correlación constante de eso (...) que está bueno (...) que la empresa te haga un mimo o que la empresa se preocupe por vos, que la empresa por ejemplo se preocupe de tu salud, (...) te motiva también para el extra mile, a juntar energías para eso que te está faltando o para ir a trabajar contento, (...) feliz, sabemos que todos los empleos son exigentes pero para que sean exitosos uno tiene que ir contento.

Más allá de que la gestión del bienestar físico y emocional formaba parte del repertorio de las actividades organizadas por el sector de recursos humanos de Mercado Libre, en el marco de la pandemia, esto se ha visto exacerbado. Este hecho nos conduce a reflexionar sobre el modo en que la firma se presenta a partir de la pandemia, cuando comienza a mostrarse más “humanitaria” en su insistencia por atender y estar al servicio de las necesidades más personales y privadas de quienes componen su fuerza laboral.-

III. El sujeto resiliente como criterio del buen profesional

En tiempos de COVID-19, una de las características que más destacan las empresas en los y las trabajadoras es la resiliencia, compuesta por un cúmulo de “fortalezas emocionales”, capacidades de comportarse y tomar las debidas decisiones en pos de adaptarse a eventualidades y de transformar los problemas en oportunidades para el crecimiento personal, como la definen Cabanas e Illouz (2019). Uno de los testimonios que va en línea con lo planteado por estos autores es el de *Lucas*, responsable de la gestión del capital humano de la compañía, quien explica el modo en que un ser resiliente puede lidiar con situaciones difíciles y desafiantes sin dejarse absorber por emociones negativas como la ansiedad o la angustia, para responder productivamente a los requerimientos de la empresa. Para fomentar esta subjetividad, *Lucas* propone identificar los principales síntomas de falta de resiliencia que afectan a su propio desempeño laboral:

(...) Una reflexión que me gustaría hacer es el cuidado especial que tenemos que tener sobre nosotros mismos, con las áreas de capital humano, (...) tenemos que estar bien preparados y entrenados con la suficiente resiliencia para poder liberar todas las transformaciones que se requieren en la organización para poder llevar este contexto. (...) En este contexto social, tuvimos que cambiar los hábitos, (...) porque toda la vida social se vio afectada y tenemos que hacer lo que no hacíamos (...). Este “hacer lo que no hacías” o no hacer o inhibir lo que hacíamos produce una especie de fatiga mental, un cansancio, un estrés cognitivo, (...) un impacto emocional que empieza a generar síntomas, como ansiedad, angustia, decaimiento y agotamiento. (...) Esta fatiga cognitiva también impacta en nuestra capacidad de toma de decisiones porque, cuando estamos cansados y sentimos este nivel de agotamiento, tendemos a tomar decisiones con la parte más arcaica de nuestro cerebro (...). Cuando tenemos agotamiento cognitivo todo este segundo sistema baja (...) y



se pone más en marcha el otro tipo de toma de decisiones que es la más automática, la que es más sesgada y el problema de todo esto es que también puede impactar en nuestra efectividad organizacional porque estamos tomando decisiones también dentro de la organización y, por otro lado, se nos está afectando nuestro bienestar emocional. (...) El primer paso que quisimos hacer fue (...) identificar a las personas que tenían la presencia de sintomatología por encima de un umbral aceptable para poder ofrecerles un servicio de asistencia profesional y ayudarlos a atravesar este momento (...).

Dado que “la nueva normalidad” ha influido tanto en el estado físico y psíquico de los individuos como en sus respectivos comportamientos diarios, la organización no pudo ser ajena a dicha realidad. En pos de sostener el rendimiento, las áreas de “capital humano” se han dedicado a mantener seguimientos periódicos asociados al desempeño laboral de las personas. A partir de su evaluación, se brindaron devoluciones con consejos y recomendaciones para que dispongan de las herramientas necesarias para afrontar el escenario de excepción impuesto por la pandemia y, a su vez, que continúen cumpliendo con sus funciones en la organización. En este sentido, podemos preguntarnos, desde la perspectiva de la empresa, cómo se reconoce un nivel de sintomatología “tolerable”, cuál es el modo en que se identifican a aquellas personas que manifiestan niveles “alarmantes” de síntomas y qué acciones se debieran llevar a cabo en este último caso.

IV. La analítica relacional: una herramienta para gestionar el bienestar y las interacciones sociales en el espacio de trabajo

En la era digital, la analítica del comportamiento que utiliza el *big data*⁸ para disciplinar las interacciones sociales entre las personas empleadas por las compañías parece cobrar relevancia, en el marco de los debates en el campo de la Psicología Organizacional (Stecher *et al.*, 2015). A nivel de las empresas, este enfoque ha contribuido a la comprensión más profunda de la participación que mantienen los individuos en determinados espacios propuestos por estas, en tanto este campo aspira a generar un saber organizacional con base científica que maximice las experiencias positivas de sus miembros, con la búsqueda ulterior de mayor productividad y desempeño.

La comprensión de los objetivos expuestos —y *ocultos*— de la Psicología Organizacional nos lleva a estudiar la forma en que la utilización de algoritmos que cruzan variables “blandas” permite recabar información, a partir de las prácticas de bienestar que se desarrollan en espacios virtuales

⁸ *La utilización de aplicaciones derivadas del big data en las empresas pueden ser analizadas a la luz de las “tecnologías del yo” foucaultianas, las que “permiten a los individuos efectuar, (...), cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conducta, o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos” (Foucault, 1990, p. 48).*



corporativos. Ejemplos paradigmáticos son las aplicaciones y las redes sociales corporativas, mediante las que el personal, sin importar dónde se sitúe físicamente, puede interactuar entre sí fomentando el “aporte de iniciativas de valor” enriquecedoras para la compañía y las personas empleadas. De la mano de estudios psicológicos, estas plataformas y otros tipos de sitios web empresariales funcionan como canales para “objetivar” cuestiones relacionales en el espacio laboral.

De Toma (2020) sostiene que gran cantidad de datos vuelcan información valiosa sobre aspectos técnicos ligados al rendimiento productivo a partir del fenómeno de la “alfabetización de datos”⁹. Sin embargo, Escobar (2020) afirma que estas herramientas facilitan “un mejor entendimiento de las personas”, siendo estos recursos fundamentales para recabar información relativa a las relaciones afectivas entre las y los empleados. Así, la firma logra contar con diversos análisis, cuya objetividad se funda en que estos datos, homogeneizados bajo la forma de algoritmos, se sustentan a través de métodos y aplicaciones de la inteligencia artificial; de esta manera, se logra el acceso a grandes flujos de información asociados a comportamientos, emociones y aspiraciones del personal.

Es así como la firma magnifica el imperativo de capturar todos los datos posibles, de todas las fuentes disponibles, ajustando la toma de decisiones políticas y el desarrollo tecnológico, como el caso de complejos modelos algorítmicos que trabajan con gran cantidad de datos, con facultades interpretativas y de autonomía decisional que traccionan conductas individuales en espacios digitales. *Lucas* reconoce el poder que tienen los datos y la inteligencia artificial al constituir un recurso corporativo importante para la definición de determinadas políticas en la organización, en el marco de la pandemia:

(...) Aprovechando el poder de la tecnología, a través de un bot, disponibilizamos (sic) un cuestionario confidencial que mide (...) la sintomatología anímica y de ansiedad de (...) las personas (...) entonces de manera voluntaria disponibilizamos (sic) esta plataforma para llevar adelante este relevamiento (...) y (...) obtener insights muy interesantes (...) por ejemplo hay factores que funcionan como protectores frente a este contexto y hay otros que funcionan como estresores. Los dos principales protectores, es decir aquellas iniciativas que nos ayudan a sobrellevar este contexto es realizar actividad física y mantener la conexión social. Y los estresores, (...) por ejemplo las personas que están con adultos mayores a cargo o quienes se encuentran desarrollando una actividad académica o de estudios o las mujeres a diferencia

⁹ Dicho término alude a “tener la capacidad de leer, escribir y comunicar datos en contexto, incluida la comprensión de las fuentes y construcciones de datos, los métodos analíticos y las técnicas aplicadas, y la capacidad de describir la aplicación del caso de uso y el valor resultante” (De Toma, 2020).



de los hombres presentan un mayor nivel de sintomatología. (...) Entonces a partir de este research, lo que estamos haciendo es direccionar los esfuerzos de well being justamente en los factores que identificamos como protectores de la población.

En ese sentido, en contexto de pandemia, el “capitalismo de vigilancia” se fortalece en el marco de lo que Véliz (2020) denomina “economía de datos”, impulsando cambios sustanciales en el trabajo. Nos enfrentamos a una nueva era de monitoreo corporativo utilizando herramientas de vigilancia como aplicaciones digitales, algoritmos que absorben y analizan la gran cantidad de datos que las personas producen mientras trabajan (Chamorro-Premuzic, 2020).

Dado que en la coyuntura actual vivimos y experimentamos la vida diaria a través de los dispositivos tecnológicos, las organizaciones están aprovechando el “mar de datos” que generan las personas dentro de las compañías. Actualmente estos datos se calibran con inteligencia artificial, traduciéndolos en diagnósticos automatizados acerca de la salud y el bienestar de las personas. En suma, según Chamorro-Premuzic (2020), el aumento actual de los datos son la “moneda dominante en RR. HH.”; lo que en realidad no es tan novedoso como parece, ya que dicho fenómeno se sustenta en la administración científica del trabajo del siglo pasado que obsesionó a Frederick Taylor, interesado en optimizar el diseño de tareas y maximizar la productividad. En ese sentido, las nuevas tecnologías estimulan esa búsqueda continua por mejorar el desempeño laboral, y el hecho de incorporarlas a su dinámica organizacional para mantener a la fuerza laboral segura y saludable es otro paso en esa misma dirección.

Conclusiones

Considerar el modo en que se fueron delimitando las dinámicas de la gestión del trabajo y del bienestar a lo largo del último siglo nos permite analizar, desde una perspectiva histórica, las supuestas prácticas de recursos humanos novedosas en empresas como Mercado Libre. Dada la situación epidemiológica que supone la pandemia, la idea rectora que sustentó a las prácticas de recursos humanos ha sido desplegar un discurso “científico” — basado en los aportes de la psicología positiva de los años 90— orientado a afianzar una personalidad “resiliente” en el trabajo, que logre sobreponerse a las consecuencias emocionales de la vida en pandemia. Dicha noción de resiliencia no admite emociones “negativas”, es decir, aquellas que están emparentadas con individuos que se ven afectados psíquicamente por las adversidades de determinado contexto.

En efecto, la noción de “inteligencia emocional”, tan valorada a la hora de evaluar la *performance* laboral, emerge como complementaria a la de resiliencia, dada la obsesión actual de nuestros tiempos de “controlar” nuestras



emociones, transformándolas en variables racionales que puedan guiar actos y pensamientos en el camino “a la perfección”. En tiempos de COVID-19, tales comportamientos se cuantifican en la empresa por medio de plataformas corporativas que evalúan en forma permanente las interacciones sociales entre las personas empleadas, así como el grado de “conexión” que estas tienen con la firma. Asimismo, con base en un análisis fundado en la analítica relacional, por medio de *big data*, se pueden definir ciertos parámetros y algoritmos que racionalizan aspectos relacionales en el espacio de trabajo.

En definitiva, mediante el estudio del caso de Mercado Libre en Argentina podemos notar en qué medida se traslada la cosmovisión impuesta por la silicolonización del mundo (Sadin, 2018) a nuestras latitudes, al considerar las renovadas formas de gestión de la fuerza de trabajo que implementa la firma en el marco de la pandemia. A partir de lo expuesto en torno al modo en que se administra la fuerza de trabajo y el repertorio de políticas de bienestar que se despliegan, reflexionamos sobre las implicaciones que aquellas medidas adquieren a nivel empresa. En principio, la aplicación de dichas políticas está estrechamente vinculada al sostenimiento del rendimiento en contexto de pandemia, en la que la psiquis de las personas se vio claramente afectada por la coyuntura. Frente a ese escenario, la construcción de datos y el análisis del modo en que se llevaron a cabo tales medidas permitió que la firma dispusiera de un potente insumo corporativo que ha cuantificado el grado de compromiso que estaban sosteniendo las personas empleadas con la firma, en el marco de la pandemia.

En este sentido, cobra relevancia el uso de las nuevas tecnologías que afianzan el poder que tienen los datos a nivel empresa, permitiendo una “algoritmización” de la vida laboral —en términos de Sadin— sin desatender la vida privada. En tiempos de COVID-19, las firmas hoy más que nunca están a la expectativa del grado de bienestar que define a su personal para que aquello no afecte su productividad, minimizando todo lo posible lo que podríamos entender como los “peligros” del teletrabajo; por ejemplo, no gozar de buena salud o contar con un familiar que esté padeciendo la enfermedad. En ese sentido, se han creado modelos de inteligencia artificial que funcionan como soporte para las firmas, con el fin de posibilitar diagnósticos sistemáticos acerca de la salud y el bienestar de los y las empleadas. En efecto, tales modelizaciones se orientan al cumplimiento de los imperativos de productividad, con lo cual el hecho de gozar de buena salud física y emocional en pandemia resulta ser un medio para mantener el rendimiento en el trabajo.

Claro está que, cada vez en mayor medida, nuestra vida íntima se está “privatizando”, convirtiéndose en “propiedad privada” de las firmas empleadoras; por lo tanto, la intimidad del hogar se convierte en mercancía al devenir en recurso valioso, objeto de análisis, manipulable, que se interviene con base en un interés lucrativo, lo que coopta nuestras libertades y derechos. Podemos decir que, en el capitalismo neoliberal actual, se evidencia una



“psicosis social” por pretender mantener una alta productividad en todas las esferas de la vida, como si los impactos de la pandemia en nuestra psiquis no influyeran en el rendimiento laboral. En síntesis, dicha realidad debería mostrarnos una alerta en cuanto a la necesidad de reivindicar nuestra vida privada, digna de no ser intervenida, que se la entienda como un espacio propio, para dejar fluir nuestras libertades sin que su desarrollo “improductivo” implique una “amenaza” para las demás personas.

Con respecto a nuevas líneas a profundizar a partir de lo planteado en este trabajo, consideramos que habría que indagar las formas de implicación subjetiva en el trabajo, en firmas de menor tamaño que disponen de menos recursos tecnológicos para gestionar el trabajo —y *las habilidades socioemocionales*— a distancia. En este caso, suponemos que encontraríamos una mezcla de dispositivos de gestión novedosos y “antiguos”, lo que matizaría las tesis más apologéticas y deterministas en torno al uso de nuevas tecnologías en las prácticas de recursos humanos. Por otro lado, un nuevo campo de indagación se abre cuando los dispositivos tecnológicos utilizados en la gestión del personal se incorporan en tiempos y espacios reservados a la reproducción; en este sentido, cabría preguntarse en qué medida un tiempo otrora considerado “libre” pasa a mostrar líneas de continuidad con el tiempo de producción, transformando al ocio en un elemento más de la gestión de la intimidad, en función de intereses económicos.

Referencias bibliográficas

1. Aarons-Mele, M. (2018, November 1). We Need to Talk More About Mental Health at Work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/11/we-need-to-talk-more-about-mental-health-at-work>
2. Ahmed, S. (2010). *The promise of happiness*. North Carolina. Duke University Press.
3. Ardévol, E., Estalella, A. y Domínguez, D. (Coord.) (2008). *La mediación tecnológica en la práctica etnográfica*. Ankulegi.
4. Béjar, H. (2015). La Identidad ensamblada: la ordenación de la felicidad. *Papeles del CEIC*, 2(133), 1-29. <https://ojs.ehu.eus/index.php/papelesCEIC/article/view/13234/13167>
5. Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005). The new spirit of capitalism. *International Journal of Politics, Culture and Society*, 18(3-4), 161-188. <http://www.jstor.org/stable/20059681>
6. Cabanas, E. e Illouz, E. (2019). *Happycracia. Cómo la ciencia y la industria de la felicidad controlan nuestras vidas*. Paidós.



7. Cabanas, E. y Sánchez-González, J. (2016). Inverting the pyramid of needs: Positive psychology's new order for labor success. *Psicothema*, 28(2), 107-133. 10.7334/psicothema2015.267
8. Cámara Argentina de Comercio Electrónico –CACE–. (2020). *Reporte de Gestión 2020*. https://cace.org.ar/uploads/config/InformeCACE_Full_Final.pdf
9. Chamorro-Premuzic, T. (2020, August 4). Can surveillance all make the workplace safe? *MIT's Advanced Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/can-surveillance-ai-make-the-workplace-safe/>
10. De Toma, S. (2020, 19 de octubre). Big Data desde la escuela, ¿sí o no? Qué dicen los expertos sobre esta habilidad que da sueldos de \$120.000. *Info Technology*. <https://www.infotechnology.com/labs/Big-Data-desde-la-escuela-si-o-no-Que-dicen-los-expertos-sobre-esta-habilidad-que-da-sueldos-de-120-000-20201019-0001.html>
11. Escobar, J. (2020). *Una mirada holística de los datos, para evitar la parálisis por análisis o la extinción por acción*. <https://www.linkedin.com/pulse/una-mirada-hol%C3%ADstica-de-los-datos-para-evitar-la-por-juan-david/>
12. Forbes Argentina. (s.f.). *Cómo sobrevivir al burnout del teletrabajo*. <https://www.forbesargentinacom.cdn.ampproject.org/c/s/www.forbesargentina.com/liderazgo/como-sobrevivir-burnout-teletrabajo-n4822/amp>
13. Foucault, M. (1990). *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Paidós.
14. Highhouse, S. (1999). The brief history of personnel counseling in industrial-organizational psychology. *Journal of Vocational Behaviour*, 55(3), 318–336. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1685>
15. Hine, C. (2004). *Etnografía virtual*. Editorial UOC.
16. Honneth, A. (2004). Organized self-realization: Some paradoxes of individualization. *European Journal of Social Theory*, 7(4), 463-478. <https://doi.org/10.1177/1368431004046703>
17. Illouz, E. (2007). *Identidades congeladas. Las emociones en el capitalismo*. Katz Editores.
18. Illouz, E. (2008). *Saving the modern soul. Therapy, emotions, and the culture of self-help* (1st ed.). University of California Press.
19. Kreпки, D. (2019). "Trabajar jugando": la institucionalización del ocio como práctica empresarial en la industria del software. *Estudios del ISHIR*, 9(25), 1-15.
20. Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
21. Mariñelarena-Dondena, L. (2012). Surgimiento y desarrollo de la Psicología Positiva. Análisis desde una historiografía crítica. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, (12), 9-22. <https://doi.org/10.18682/pd.v12i0.364>
22. Martínez, M. (2019, 13 de noviembre). El comercio electrónico y la firma digital. *Net News*. <https://netnews.com.ar/nota/2461-El-comercio-electronico-y-la-firma-digital>
23. Mayo, E. (1968). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan Co.



24. Miller, D. & Slater, D. (2000). *The Internet: An Ethnographic Approach* (1st ed.). Routledge.
25. Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. & Hirst, G. (2014). Psychological Capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138.
26. Nolan, J. (1998). *The Therapeutic State. Justifying Government at Century's End*. NYU Press.
27. Pasquali, M. (2020). *Ingresos netos generados por MercadoLibre Inc. en 2019, por país*. <https://es.statista.com/estadisticas/1091012/mercadolibre-ingresos-pais/>
28. Pereira, D. (2013). Emotional Economic Man: Power and Emotion in the Corporate World. *Critical Sociology*, 0(0), 1-21. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1010.3607&rep=rep1&type=pdf>
29. Roethlisberger, F. y Dickson, W. (2003). *Management and the Worker*. London and New York, NY: Routledge. 650 pp.
30. Rogers, R. (2007). Manuscrito no publicado Digital Methods.
31. Sadin, E. (2018). *La silicolonización del mundo. La irresistible expansión del liberalismo digital*. Caja Negra.
32. Stecher, A., Toro, J. P. & Rodríguez, M.J. (2015). Apuntes críticos sobre la gestión de la felicidad en las organizaciones y la producción de trabajadores felices en América Latina. En Godoy, L. & Ansoleaga, M. E. (Comp.). *Un campo en tensión o tensión entre campos. Psicología de las organizaciones y del trabajo en Iberoamérica* (pp. 403-419). RIL Editores.
33. Szlechter, D. (2020, 14 de mayo). Sobre el uso eficiente del tiempo en cuarentena. *Bordes*. <http://revistabordes.unpaz.edu.ar/sobre-el-uso-eficiente-del-tiempo-en-cuarentena/>
34. Télam. (2020, 2 de junio). *Mercado Libre anuncia creación de 5.000 nuevos puestos de trabajo en la región*. <https://www.telam.com.ar/notas/202006/471447-mercado-libre-anuncia-creacion-de-5000-nuevos-puestos-de-trabajo-en-la-region.html>
35. Tomaello, F. (2021, 12 de enero). *Cuál es la emoción que puede maximizar los negocios, según este experto*. Forbes Digital. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/cual-emocion-puede-maximizar-negocios-experto-n4894>
36. Véliz, C. (2020). *Privacy is power: Why and how you should take back control of your data*. Bantam Press.
37. Wren, D. & Bedeian, A. (2008). *The Evolution of Management Thought* (6th ed.). Wiley
38. Zucker, R. (2019, October 10). How to Deal with Constantly Feeling Overwhelmed. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/10/how-to-deal-with-constantly-feeling-overwhelmed>

Para citar este artículo:

Bentivoglio, C. y Szlechter, F. (2021). Nuevas formas de implicación subjetiva en el trabajo. El caso de Mercado Libre en Argentina en contexto de pandemia. *Teuken Bidikay*, 12(19), 29-47. doi: 10.33571/teuken.v12n19a1

Ge: AMV

Difícilmente pueda dimensionarse la exuberante riqueza ictiológica de los mares y océanos que bañan las costas de América Latina; sin embargo la actividad pesquera no tiene un peso preponderante en las cifras económicas de los países de la región. Desde tiempos ancestrales la pesca fue una actividad clave para la supervivencia y desarrollo de los pueblos, al punto que su importancia está registrada en las crónicas coloniales y en el arte indígena y afrodescendiente, como un legado que trasciende los siglos y mantiene su tradición en las poblaciones costeras y ribereñas. Infortunadamente, la globalización ha capturado la actividad pesquera y ha industrializado el procesamiento de los frutos del mar, mediante gigantescas estructuras de producción y comercialización, que generan cuantiosas utilidades para las multinacionales. Allí, la pesca indiscriminada de miles de especies sin medida ni control amenaza su supervivencia, genera grandes impactos ambientales y reduce la pesca artesanal a la marginalidad.

Héctor José Sarmiento R.
Politécnico Colombiano.

