

**XLVIII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS
Mar del Plata, 2025**

Título de la ponencia:

**La distribución equitativa de las mejoras de la productividad laboral sustentadas por
Inteligencia Artificial Generativa bajo el enfoque socioeconómico.**

Categoría propuesta: Aporte a la disciplina.

Autores

Gabriela Marisa Dufour

Daniel Farré

Datos de contacto:

Gabriela Marisa Dufour

gabi.dufour@gmail.com

Orellano 382 Rawson U9103XAA - Chubut – Argentina – Tel.: 542804664060

Daniel Farré

Dfarre@paradigma.com

Reconquista 1166 – 9no piso – C1003ABX – Buenos Aires – Argentina – Tel.: 541149471933

*Este trabajo ha sido aprobado por la Comisión Técnica al sólo efecto de ser publicado en los congresos
del IAPUCo*

INDICE

Resumen.....	3
1. Introducción.....	4
2. Objetivo de la ponencia.....	4
3. Contexto y disparadores:.....	4
a. Zeitgeist ¿Es la reducción de jornada lo que permitirá equilibrar el balance Vida-Trabajo?.....	5
b. Otra vez un cisne negro: El boom de la IAG.....	6
4. Reducción de jornadas bajo prueba en la cultura occidental.....	7
5. ¿El 996 chino es también parte del movimiento de Reducción de jornadas?.....	8
6. Dilemas y oportunidades de la IAG – El uso oculto de la IAG.....	10
7. Posibilidad de sinapsis entre la reducción de jornadas y la puesta en común de los copilotos virtuales creados por los colaboradores.....	11
8. Debate dentro del debate: copilotos virtuales convertidos en agentes virtuales.....	12
9. Acuerdos de productividad compartida para aumentar la Illusio socioeconómica (ISE).....	13
10 Beneficios vistos desde el balance vida-laborable y los resultados del negocio.....	15
11. Conclusiones.....	17
Bibliografía.....	18

Título de la ponencia:**La distribución equitativa de las mejoras de la productividad laboral sustentadas por Inteligencia Artificial Generativa bajo el enfoque socioeconómico.****Resumen**

Jornada de trabajo y Productividad laboral son dos conceptos que mantienen una interdependencia a lo largo de la historia, si bien no son matemáticamente vinculables por un algoritmo estricto. El sentido común llevaría a pensar que toda mejora en la productividad de un trabajador permitiría una reducción de su jornada laboral, con el concomitante impacto en un mejor equilibrio vida-trabajo. Sin embargo, son múltiples los factores que permiten dichas mejoras y distintos los stakeholders que también contribuyen en el agregado de valor, quienes puján en la distribución de ese diferencial.

Los autores observan que este tiempo pospandémico trajo aparejado un conjunto de elementos que, bien coordinados, podrían lograr, al mismo tiempo, un aumento significativo de la productividad y una reducción de jornadas de trabajo. En contraposición, una puja irracional, podría echar a perder todo ese potencial.

En ese sentido, la ponencia tiene por objetivo identificar el síndrome del uso oculto de la IAG – inteligencia artificial generativa –, analizar el habitus socioeconómico que lo genera y en especial, abrir el debate de la búsqueda de mejoras sobre la Illusio socioeconómica en empleados, directivos y dueños por medio de un cambio cultural hacia la “ética de la interdependencia” que promueva el uso cooperativo de la IAG y la equidad en el reparto del aumento de la productividad lograda.

Palabras clave: Reducción de jornada laboral, Productividad, Habitus, Illusio, Teoría de los Stakeholders, Inteligencia Artificial Generativa

1. Introducción

Jornada de trabajo y Productividad laboral son dos conceptos que mantienen una interdependencia a lo largo de la historia, con diversidad de perspectivas, con metodologías que fueron cambiando o evolucionando, y como contradicción para la época no hay un algoritmo estricto que refleje ese vínculo.

A John Maynard Keynes se le atribuye esta frase ...*“La dificultad no reside tanto en generar ideas nuevas, sino en liberarse de las viejas”*... y fue él también quien, en 1930, en un breve ensayo titulado “Posibilidades económicas para nuestros nietos”, nos decía que en cien años (2030) la jornada laboral sería solo de 15 horas semanales, y planteaba que sería solo necesario tres horas diarias y el resto estaría destinado a las actividades hogareñas y al ocio, poniendo en discusión cuanto hay que trabajar en el ciclo de vida de los seres humanos. Keynes ya en 1936 planteaba que la demanda de bienes se sostenía con pleno empleo y el aumento demográfico requeriría aumento de la producción lo que generaría mayores empleos, y exige la respuesta a la pregunta: ¿qué pasa si aumenta la productividad? El sentido común llevaría a pensar que toda mejora en la productividad de un trabajador permitiría una reducción de su jornada laboral, con el concomitante impacto en un mejor equilibrio vida-trabajo.

Sin embargo, los distintos stakeholders consideran que todos aportan al agregado de valor desde múltiples acciones manteniendo muy activa la puja en la distribución de ese diferencial. Los autores observan que este tiempo pospandémico trajo aparejado un conjunto de elementos que, bien coordinados, podrían lograr, al mismo tiempo, un aumento significativo de la productividad y una reducción de jornadas de trabajo. Se necesita eliminar la puja irracional, para evitar que se pierda la oportunidad de un análisis profundo y la elaboración de propuestas concretas y operativas.

Hemos identificado el síndrome del uso oculto de la inteligencia artificial generativa (desde ahora IAG), un síntoma negativo para la gestión de las unidades productivas. Analizando sus fundamentos más relevantes, detectamos alternativas que podrían mejorar, concomitantemente, la calidad de vida y la productividad, reduciendo la jornada de trabajo en forma transparente y efectiva, curando la causa-raíz.

Para ello, traemos dos conceptos a la discusión pública - el *habitus socioeconómico* – y - la *Illusio socioeconómica* - en empleados, directivos y dueños, que promuevan un cambio cultural hacia la “*ética de la interdependencia*” que inspire el uso cooperativo de la IAG y el aumento de la productividad.

2. Objetivo de la ponencia

La ponencia se propone aportar un enfoque de gestión para mejorar la productividad desde una perspectiva integral, teniendo en cuenta las expectativas de todos los stakeholders, sabiendo que existe una amplia predisposición al uso de la IAG, a partir de un nuevo contrato social capital – trabajo, donde se resuelva la distribución sustentablemente equilibrada de los beneficios; y para ello, aportar conceptos teóricos y técnicas de gestión para que todos los participantes del juego que implica ser actor/actriz del ecosistema laboral sientan, ex ante y ex post, que su contribución sea reconocida.

3. Contexto y disparadores:

a. *Zeitgeist ¿Es la reducción de jornada lo que permitirá equilibrar el balance Vida-Trabajo?*

Los pensamientos con otros, otras, contra otros, otras, es una estimulación para construir o reconocer a nuestro tiempo, para buscar argumentos, sustentos, pilares para las ideas desafiantes y también una exigencia para comprender la época. Así, aparece la palabra “*Zeitgeist*”, compuestos por los términos en alemán -*Geist*-, que significa espíritu, incluyendo pensamiento, sentimiento, razón, emoción e ideología y el término -*Zeit*- que significa tiempo, señalando “la epocalidad”, el periodo histórico analizado.

Zeitgeist, entonces es el clima dominante de una época, y no solo una narrativa o descripción, es el ímpetu que moldea los comportamientos individuales y colectivos, influyendo en el momento histórico, es decir, *un modo de pensar, sentir y actuar compartido por la comunidad*.

Desde esta perspectiva, nuestra ponencia se concentra en detectar si la reducción de jornada para lograr un mejor balance entre vida y trabajo es un concepto del que se ha apropiado la comunidad o su adopción genera fuertes resistencias.

Desde nuestra posición, hoy vivimos un momento de zigzag pendular incierto respecto del clima de época.

Por ello, empezamos este texto, hablando de Keynes, quien expresaba el pleno empleo con buenas remuneraciones y derechos laborales, como ideas claves del capitalismo exitoso que mejoraron las condiciones de la población, época denominada Estado de Bienestar. En cambio, cuando observamos el resultado del modelo económico mainstream (alejado de estos postulados fundacionales del capitalismo, como el neoliberalismo o el anarcocapitalismo), el contexto socioeconómico de hoy se muestra una situación que, paradójicamente, lleva a múltiples empresas a la quiebra y a otras a un estado de incertidumbre e inestabilidad estresante y, al mismo tiempo, otorga precariedad del mercado laboral, sueldos estancados, deudas abrumadoras, trabajos inhumanos, población excluida por razones de raza, género, edad y discapacidad a lo largo de todo el mundo, comportamientos que se justifican como soluciones únicas (sin alternativas) con proyecciones futuras que pocas veces se cumplen o adjetivaciones como equilibrio, austeridad u otros que no se ajustan a su significado en el diccionario. Al mismo tiempo, instituciones que nacieron para ejercer un contrapeso a los posibles desvíos microeconómicos del Estado de Bienestar, lejos están de cumplir sus objetivos (sindicatos atrofiados y partidos políticos que no se identifican con ideas claras ideológicamente) y fueron dejando su lugar a influencers individuales o sustentados por medios hegemónicos. Esta situación, no sólo daña la vida personal, afecta la salud y erosiona la capacidad de los ciudadanos (sean ellos trabajadores, directivos o dueños de empresas) de ejercer sus derechos civiles, sino que, a su vez, no propicia la conformación de un *zeitgeist* único, conducente a la resolución del caos (ni siquiera en un nivel aceptable para lograr un estado caótico, en donde se acepta como inherentes a la incertidumbre y la complejidad pero también se manifiestan patrones y estructuras a partir de la autoorganización y la autogestión en un entorno versátil).

Si pudiéramos hablar de “*Zeitgeists segmentados*”, uno que queremos resaltar en esta ponencia es el de grupos en varios ámbitos que plantean la reducción de la jornada laboral, promueven la automatización de los trabajos repetitivos e ingratos y la creación de la renta universal básica. Quienes se identifican con estas ideas, cuestionan el dilema clásico de reducir el trabajo y reducir la cantidad de bienes que produce la economía o aumentar el trabajo y aumentar los bienes, y en esto tiene un rol clave el uso de las nuevas tecnologías, y la mejora de la productividad, para combinarse un nuevo esquema con menor trabajo con mayores bienes, cuidando el ambiente, y priorizando la igualdad y la equidad en su operatividad.

El deterioro de la salud de los y las trabajadoras se ha acrecentado; estrés, depresión, ansiedad, son las patologías que hoy se agudizan, la población muestra apatía y otros intentan colocar en la agenda pública estos nuevos temas, con organización, dedicando tiempo, energía y dinero, para discutir y profundizar el análisis y poner en crisis las ideas que hoy hegemonizan, resignificando el valor y el significado del trabajo.

Nos sumamos a este grupo que quiere poner en discusión la siguiente pregunta ¿Es la reducción de jornada lo que permitirá equilibrar el balance Vida-Trabajo? Y ampliamos la agenda ¿Cómo logramos quebrar la negatividad de las expectativas del personal en la equidad del reparto de la mejora por productividad luego de tantos años de historia en donde fue el accionista el único beneficiado?, ¿Cómo logramos quebrar la desconfianza del empresario de lograr los mismos resultados con menor cantidad de jornadas?

En el próximo acápite describimos otros contextos y disparadores vinculados con los avances tecnológicos y particularmente con el boom de la IAG, con el objetivo de seguir ampliando las preguntas necesarias para enmarcar nuestra propuesta.

b. Otra vez un cisne negro: El boom de la IAG

La Inteligencia artificial, como tal, no es un invento nuevo. Dentro de ella, tampoco lo es la posibilidad de interactuar con una computadora en lenguaje natural. Joseph Weizenbaum, creó en el MIT, entre 1964 y 1966, el primer programa informático de procesamiento del lenguaje natural, al que llamó Eliza, compuesto por un grupo de guiones que permitían la conversación humano-máquina como describió en “Comunicaciones de la ACM” en enero de 1966. El guion más conocido (que aún hoy se puede acceder en Internet <http://chayden.net/eliza/Eliza.shtml>) simulaba ser un psicoterapeuta de la escuela rogeriana.

Aquello que sí fue innovador (y fuertemente disruptivo) fue la concepción de la Arquitectura Transformer¹ en 2017 (publicado bajo el título “*La atención es todo lo que necesitas*” en <https://arxiv.org/abs/1706.03762>) y su puesta a punto a fines del 2022, con la tercera versión del chat GPT de OpenAI. En solo 10 días superó los 10 millones de usuarios, en enero de 2023 las visitas al sitio llegaron a 616 millones, en febrero 1.000 millones y en marzo 1.600 millones.

Ya en 2023, mientras la Fundéu RAE le otorgaba el título de “palabra del año”, “por los diversos avances desarrollados en este ámbito y las consecuencias éticas derivadas” (Fundeu, 2023), Elon Musk (director general de Tesla) mencionó “*La IA tiene el potencial de destruir la civilización*” (CriptoWesley, 2023) y Sundar Pichai (director ejecutivo de Google) expresó: “*Definitivamente veo a la IA como un cambio de plataforma extraordinario. Lo afectará todo: todos los sectores, todas las industrias, todos los aspectos de nuestras vidas. [...] Es la tecnología más profunda en la que está trabajando la humanidad*” (La Nación, 2023).

Desde nuestro punto de vista, las tres causas más relevantes de la expansión exponencial de su uso en las personas humanas fueron:

La red neuronal base construida con la arquitectura “transformer”, con costos significativamente más económicos que las técnicas de lematización tradicionales de la cognitiva, dado que logró que el mayor porcentaje de procesos de aprendizaje fueran automáticos no supervisados. Si bien estas plataformas necesitan ser alimentadas por un extensísimo corpus de datos, el abaratamiento de almacenamiento de datos y el aumento de capacidades de procesamiento de

¹ “Transformer” Arquitectura de red neuronal que transforma secuencias de entrada en secuencias de salida basado en un mecanismo atencional, prescindiendo por completo de la recurrencia y las convoluciones. Para mayor detalle sugerimos leer el artículo citado.

datos para crear su red neuronal (LLM en inglés), permitieron llegar a un nivel de algoritmización y predicción útil, con grados de error aceptables, cuando incluyeron ciento setenta y cinco mil millones de parámetros en setiembre de 2021. A nivel de referencia, las dos versiones anteriores del producto de OpenAI que no lograron difusión y adopción tuvieron ciento diecisiete millones y mil quinientos millones respectivamente.

Una interfase conversacional intuitiva y amigable al usuario que logra “traducir” rápidamente los mensajes del usuario en una simbolización matemática, que consta de dos pasos esenciales: el acuñado en fichas (Tokenizing en el inglés original) y la “Incrustación” (Embedding en el inglés original) bajo un modelo de “atención” que correlaciona las fichas.

La cultura wiki 2.0 (de compartir conocimiento en forma gratuita), tanto en los creadores de los LLM, que hicieron disponibles versiones libres (“freemium”) cuanto en los internautas que suelen subir sus conocimientos y su rol de probadores (gratuitos) de la nueva tecnología.

4. Reducción de jornadas bajo prueba en la cultura occidental

La evolución de las modificaciones legales más significativas de las condiciones de trabajo, incluido la jornada laboral y el tiempo semanal se pueden resumir en los siguientes hechos:

En 1848 se promulga una ley que establece una jornada máxima de trabajo de 10 horas que solo tuvo una vigencia de seis meses. Recién en 1866 en un Congreso de Ginebra de la Asociación Internacional de Trabajadores, se establece como lema de Owen “ocho horas de trabajo, ocho horas de recreo, ocho horas de descanso». La internacionalización de la reducción de la jornada se logra a partir del Convenio N° 1 OIT en la Conferencia Internacional en Washington del 1919 y en Argentina, la reducción a 8 horas diarias y 48 horas semanales se establece en 1929 (Ley 11544).

Los datos relevados muestran disparidad en la duración de las jornadas semanales vigentes en las leyes de los países occidentales:

- ✓ **Dinamarca:** 39 horas por Ley y 37 horas por Convenio Colectivo.
- ✓ **Grecia:** 40 horas por Ley.
- ✓ **Países Bajos:** 36 horas por Convenio Colectivo (construcción).
- ✓ **Alemania:** 37,5 horas, 35 horas por Convenio Colectivo en sectores.
- ✓ **Portugal:** 44 horas por ley, 35 horas por Convenio Colectivo.
- ✓ **Reino Unido:** 37 horas por Convenio Colectivo.
- ✓ **Italia:** 40 horas, 38 horas, 36 horas por Convenio Colectivo.
- ✓ **Bélgica:** 40 horas por acuerdo 38 horas por Convenio Colectivo.
- ✓ **Francia:** Ley Aubry en Francia (35 horas semanales) y sus flexibilizaciones
- ✓ **España:** 37,5 horas por Ley. Las empresas tendrán hasta el 31 de diciembre del 2025 para adaptarse
- ✓ **Ciudad de Zúrich:** El parlamento local aprobó una experiencia piloto para que los empleados municipales trabajen 35 horas semanales, cuando el promedio actual es de 41,7 horas. La evaluación será de carácter integral, prevé medir el impacto en la salud, la productividad y las emisiones de CO2 debido a la reducción de los desplazamientos.
- ✓ **EE. UU.:** 40 horas semanales
- ✓ **Canadá:** 40 horas semanales
- ✓ **Argentina:** 48 horas semanales por ley

- ✓ **Paraguay:** 48 semanales por ley
- ✓ **Uruguay:** 44 horas (comercio) y 48 horas (industria)
- ✓ **Chile:** en abril del 2023 modificó el art. 22 de su Código de Trabajo reduciendo la jornada semanal a 40 hs., con la siguiente gradualidad, de 45 a 44 horas al primer año de publicada de la Ley, a 42 horas al tercer año y a 40 al quinto año.
- ✓ **Ecuador:** 40 horas semanales en 5 días de labor.
- ✓ **Colombia:** 42 horas semanales, con gradualidad entre el año 2023 y el año 2026
- ✓ **México:** 48 horas por Constitución. Discuten la transición a 40 hs en forma gradual hasta el 2030.
- ✓ **Brasil:** la Constitución Nacional de 1988 establece una jornada laboral máxima de no más de 8 horas diarias y 44 horas semanales. Se discute una propuesta con una jornada normal de trabajo no superior a ocho horas diarias y treinta y seis horas semanales, con jornada de cuatro días a la semana, con opción de compensación de jornada y reducción de jornada, por medio de acuerdo o convención colectiva de trabajo

En Occidente, la mayor parte de estas leyes fueron resistidas por los empresarios, porque perciben que implica aumento de costos y/o reducción del volumen de producción. ¿Es percepción o hechos constatados por la realidad? Existen varios movimientos de reducción de jornadas que van demostrando, con indicadores concretos, que, bien gestionados, significan un “ganar-ganar”.

Repensar los vínculos de los hombres y mujeres con el tiempo de trabajo, sus tareas cotidianas y su calidad de vida, se encuentra en occidente en el centro del debate, eso implica poner a la reducción de jornada, la semana laboral, los horarios flexibles, el teletrabajo y el uso de la IAG, en la agenda pública, y, sobre todo, con una visión de “*comunidad de intereses*” en lugar de “*conflicto de intereses*”.

Desde dicha atalaya, este debate propone ampliar el análisis incluyendo la satisfacción respecto del salario percibido, el clima laboral, la formación, las competencias laborales, los niveles de motivación, compromiso e implicación activa (engagement), los modelos de conducción y liderazgo de la organización, la disposición de las tecnologías y sin duda, los tiempos de trabajo -cantidad y distribución-, ya que todos estos temas son indispensables para determinar los impactos en la productividad laboral y en la competitividad.

El horario laboral y su organización son aspectos determinantes de la salud física y mental, del bienestar de las y los trabajadores y de su seguridad en el trabajo. Los estudios muestran los impactos en agotamiento laboral y emocional. Después de la pandemia se le prestó mucha atención al denominado “*síndrome de burnout*” que hace referencia a la cronificación del estrés laboral, que altera la personalidad y autoestima de la y el trabajador, llegando a la despersonalización y el cinismo, con un descenso significativo del rendimiento laboral y un ascenso de la desmotivación.

El gran desafío entonces es la creación de nuevas relaciones laborales con modelos de actuación que establezcan innovadoras correlaciones entre los aspectos claves de retribución (monto y formas), el trabajo realizado y el tiempo necesario para lograrlo, sin perder de vista, que una sociedad que disfrute del buen vivir exige inclusión social, protección al medioambiente, equidad e igualdad de acceso a las oportunidades.

5. ¿El 996 chino es también parte del movimiento de Reducción de jornadas?

Zeitgeist, además de clima de época es territorio, ya que occidente y oriente tienen historia, cultura, legislación, prácticas laborales y racionalidades diferentes.

Contrariamente a occidente, China y los países que la rodean, basaron su exponencial crecimiento en el uso de la fuerza de trabajo con amplias jornadas y bajas remuneraciones, que en el proceso de globalización determinó que empresas multinacionales se radicaran en oriente para aprovechar estas condiciones laborales aplicables no solo a las empresas públicas, sino a todos los capitales extranjeros que mudaban los nodos de las cadenas de valor para maximizar sus ganancias. Las empresas locales subcontratadas desde el exterior llegaron a cumplir 20 hs. diarias sin remuneración de horas extras, y las empresas transnacionales impusieron horarios flexibles durante los fines de semana, alcanzando jornadas de hasta 100 hs. semanales.

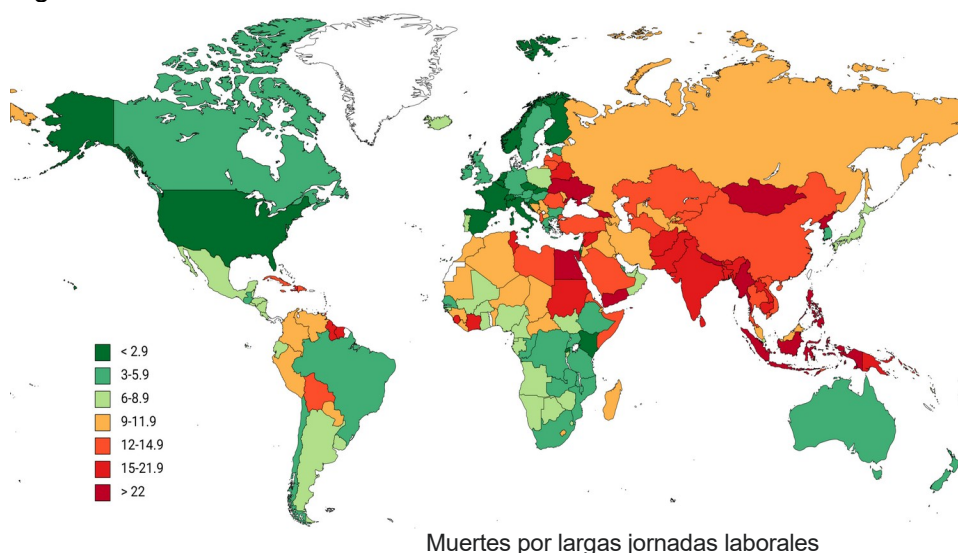
Así el 996 chino, que es un formato de jornada laboral donde se trabaja de nueve de la mañana a las nueve de la noche, seis días a la semana, con jornada de 72 hs semanales, inicialmente se convirtió en un primer límite, obligando a los y las trabajadoras a retirarse de los edificios. Las empresas tecnológicas son las que defienden este modelo justificado en la atención permanente a sus clientes y argumentando que la extensión de los horarios de trabajo fueron el ímpetu del crecimiento regional de los últimos veinticinco años.

En el 2019 se creó el repositorio de *GitHub 996icu/996.ICU*, es un movimiento de protesta en línea contra el horario laboral "996" que era sostenido por algunas empresas tecnológicas chinas, haciendo un juego de palabras con la sigla ICU/UCI (denominación para las unidades de cuidados intensivos) lo que provocó un amplio debate en contra de la cultura del exceso de trabajo y promoviendo la reducción de jornada y el respeto a los derechos laborales vigentes, a partir de que varias personas colapsaron en el ámbito profesional.

Desde 2021 el Tribunal Superior y el Ministerio de Recursos Humanos y Seguridad Social de China advierte que el 996 viola las normas vigentes y es el propio gobierno chino, el que está promoviendo el respeto a la norma que reduce la jornada a 40 hs. semanales implementada a partir de enero de 1995, incorpora los días festivos pagos y las vacaciones. Una de las últimas novedades fue la incorporación del día del trabajo y el año nuevo chino como feriados pagos, limitando no solo la jornada sino ampliando los días de descanso.

La falta de descanso genera problemas mentales y físicos e impacta en los índices de natalidad de esa región del planeta. China no es el único país con estos problemas, ya que la siguiente imagen muestra la gravedad de la situación en oriente, definiendo a esto como la "esclavitud moderna".

Figura N° 1.



Fuente: De Wikipedia, la enciclopedia libre (2016)

Desde algunas empresas tecnológicas radicadas en Silicon Valley, un grupo de CEO promueven jornadas de 80 hs. difundiendo la idea de que el trabajo es la extensión natural de la vida, intentando incorporar en occidente el modelo 996 mientras Oriente obliga a sus empresas reducir el tiempo dedicado a sus labores.

La disputa instalada se profundiza con notables contradicciones ya que mientras en Oriente las jornadas extremas de trabajo estaban fundadas en el honor, el respeto o la lealtad a la cultura del esfuerzo, en Occidente es solo la idea de maximización de las ganancias de los accionistas o dueños de esas empresas.

6. Dilemas y oportunidades de la IAG – El uso oculto de la IAG.

Ut supra contamos la expansión exponencial del uso personal de la IAG. En solo 4 meses las visitas al sitio llegaron a 1.600 millones. ¿Por qué no logramos ver en las empresas el impacto de un crecimiento exponencial del uso en el ámbito laboral? ¿Cuáles son las causas de la brecha entre los resultados de esta tecnología en el uso personal y en el uso laboral?

Uno de los motivos más relevantes, en el que ponemos foco en esta ponencia, es el denominado “*uso oculto de la IAG*”. Observamos que muchos empleados de uso intensivo de la IAG (tanto en lo personal cuanto en lo laboral) pagan un abono por la versión premium. La paradoja es clara: ¿Por qué un empleado paga por una herramienta que su empresa podría (o mejor dicho debería) proveer?

Encuestas de su uso en empresas, que comenzaron a difundirse a comienzos del 2023 señalan dos resultados contundentes:

- I. Su incorporación a las tareas de la empresa no fue con el tradicional top-down, sino en sentido inverso. Los empleados que la usaban en su vida personal la llevaron a su vida laboral. En el “Informe anual del índice de tendencias laborales de 2024” (<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part>) realizado por Microsoft y LinkedIn en mayo de 2024 encuestando a 31.000 personas en 31 países, identifica que el 78 % de los usuarios de IA llevan sus propias herramientas al trabajo (conocido como BYOAI por “Bring Your Own AI”), en especial en empresas medianas y pequeñas.
- II. La mayoría de ellos no se lo comunicaron a sus jefes. Sobre 11.700 profesionales estadounidenses encuestados al inicio del boom (Fishbowl/Glassdoor, 2023), el 68% lo ocultaban. Aún en este año 2025 dicha tasa continúa alta. En una encuesta sobre 32.352 empleados de 47 países (Gillespie et al, 2025) ronda el 61%.

En la búsqueda de las principales causas de este comportamiento, apelamos a dos términos de la Sociología constructivista-estructuralista de Bourdieu: *Habitus* e *Illusio*.

El primero describe el sistema subjetivo de expectativas y predisposiciones que influyen sobre su manera de pensar, sentir y obrar en consecuencia. ¿Qué expectativa tiene ese colaborador sobre el reparto de las ganancias por la mejora de productividad que él aportó apalancado por su copiloto de IAG? ¿La empresa incorporará la optimización y comenzará a exigir el nuevo umbral de productividad al mismo sueldo? ¿Reducirá la jornada laboral abonando el mismo sueldo, ya que obtiene el mismo resultado con los mismos costos? ¿Reducirán la cantidad de

empleos? (En el Informe de tendencias laborales de 2024 ya citado, el 53 % se preocupan de que usarla en tareas laborales importantes, los haga parecer reemplazables).

La etimología del segundo es clara: “in” entrar y “ludum” juego. Refiere al interés que los agentes sociales tienen por participar en un juego de relaciones (en el caso laboral, las relaciones necesarias para que el negocio suceda). Los tres principios que resalta Vázquez Gutiérrez de la Illusio boudiana (Vázquez Gutiérrez, 2022) son:

“a) Un principio de percepción desde el cual se constituyen como valiosos los objetos y valores propios de un campo, así como sus juegos y apuestas principales.

b) Un principio de inversión por el que los agentes se comprometen con estrategias materiales, simbólicas y emocionales para lograr los fines y valores fijados por el campo.

c) Un principio de adhesión y apego normativo por el cual los agentes, al aceptar jugar los juegos propios de estos campos, también aceptan los valores vigentes en ellos, asumen la legalidad de sus prescripciones y ajustan sus comportamientos a los regímenes emocionales establecidos en ellos.”

¿Quiere el colaborador participar en el juego que le propone tradicionalmente la empresa o prefiere reescribir las reglas (en conjunto, o cada uno por su parte, sin siquiera comunicarse)?
¿No hubo algo de este comportamiento en la crisis pospandémica de la “Gran renuncia” (Great resignation o Big Quit)?

7. Posibilidad de sinapsis entre la reducción de jornadas y la puesta en común de los copilotos virtuales creados por los colaboradores.

El alto ratio del “uso oculto de la IA generativa” no pareciera ser un problema tecnológico, sino un síntoma de un quiebre en el contrato social entre empresas y empleados. Es el reflejo de una desconfianza profunda: el empleado que invierte en su propio crecimiento y productividad teme que la empresa capitalice esos beneficios sin un reparto justo. Para resolver este dilema y liberar el verdadero potencial de la IAG, necesitamos un cambio de paradigma. Nuestra propuesta no busca tapar el síntoma, sino curar la causa. Se basa en cuatro pilares interconectados que buscan reconstruir la confianza y el propósito compartido.

➤ Sinapsis Productiva: 1+1 es más que dos

Para la TSE, la productividad laboral se define como la capacidad del ser humano a generar valor añadido gracias a su potencial de energía, de comportamientos y de competencias (entre ellas, la de aplicar y aprovechar los avances tecnológicos como la IAG) (Savall y Zardet, 2023). Bajo esa mirada, la IAG no es un reemplazo, sino un potenciador de la capacidad de la persona. Es el copiloto que se encarga de las tareas repetitivas que actualmente le consumen tiempo, liberando al ser humano para concentrarse en lo que más importa: la creatividad, el pensamiento crítico, el aprovechamiento kairológico de las oportunidades y la interacción humana.

La Sinapsis Productiva es la visión de una empresa donde la IAG es una herramienta de uso transparente y accesible para todos, no un secreto a voces. Al dejar de ser oculta, se convierte en un catalizador de la innovación y del valor añadido no sólo para el que la empezó a usar, sino para todos aquellos que tienen la misma actividad, así como él aprenderá a utilizarla en otra tarea

identificada por su compañero. En este modelo, el foco no está en la herramienta, sino en las personas que la utilizan para ampliar sus horizontes.

➤ Illusio Socioeconómica: El juego de la confianza

Para que el potencial de la IAG se traduzca en valor agregado real y colectivo, las personas deben querer aportar su máximo esfuerzo a la empresa. La Illusio Socioeconómica es la clave para pasar del "uso oculto" al "aporte transparente". Requiere que todos los actores del ecosistema laboral crean en el juego, que sientan que su contribución será reconocida y que los beneficios de la mayor productividad se repartirán de forma equitativa. Debemos generar interés en los empleados, directivos y dueños para que el potencial de generación de valor de las personas sea aportado al "campo socioeconómico" y se convierta en valor agregado real colectivo. Sin esta Illusio, el empleado seguirá prefiriendo guardar sus aceleradores bajo la manga, y la empresa se quedará con un potencial de crecimiento desaprovechado.

➤ Habitus Socioeconómico: La equidad como norma

La construcción de la Illusio Socioeconómica requiere la creación de un Habitus Socioeconómico (HS), un sistema de expectativas y predisposiciones que promuevan la cooperación y la equidad. Este Habitus se basa en la idea del Homo Reciprocans: que cada "jugador" del campo socioeconómico percibe a los demás como un socio, no como un oponente.

El Habitus Socioeconómico se construye cooperativamente. La empresa debe mostrar su compromiso con el reparto justo del aumento de productividad, ya sea a través de bonos, reducción de la jornada laboral o nuevas oportunidades de desarrollo. Por su parte, el empleado se compromete a utilizar la IAG de forma transparente y a aportar su conocimiento para el bien común. Este nuevo Habitus desplaza la mentalidad de "ganador-perdedor" por una de "ganar-ganar", donde la prosperidad de uno está intrínsecamente ligada a la del otro.

➤ Un nuevo cambio cultural: La ética de la interdependencia

La implementación de la idea TSE exige un profundo cambio cultural anclado en la ética de la interdependencia. Esta ética reconoce que, en el campo socioeconómico, las necesidades y obligaciones son mutuas. La empresa depende de la innovación y el talento de sus empleados, y estos dependen de las oportunidades y la seguridad que la empresa les brinde.

Para que esta ética prospere, debemos aplicar la sabiduría del confucianismo, que considera un atropello la presencia de fuerza y poder en cualquier relación. En toda relación existe confrontación de intereses, pero también comunidad de intereses. La priorización de esta sobre la primera aumenta la probabilidad de éxito. En lugar de una dinámica de poder vertical, la ética de la interdependencia propone una relación horizontal, donde el respeto mutuo, la comunicación abierta y la colaboración son la norma.

8. Debate dentro del debate: copilotos virtuales convertidos en agentes virtuales.

Aceptado como “normal” la existencia de “*copilotos virtuales*”, es interesante el debate que dispara la pregunta: ¿Deben estos adquirir su propia entidad y ser parte del organigrama como los “agentes virtuales”? ¿Todos los trabajadores del conocimiento deben tener agentes virtuales y convertirse en sus supervisores? ¿Creados por ellos mismos o sólo supervisados por ellos? ¿Debemos incluir en su descripción de puesto la creación y/o supervisión de agentes virtuales? Microsoft conceptualizó este movimiento como “Empresa fronteriza” (“Frontier company” en su inglés original) (<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/2025-the-year-the-frontier-firm-is-born>), donde aporta su nuevo glosario:

- ✓ *Agente (virtual)*: Un sistema impulsado por IA que puede razonar, planificar y actuar para completar tareas o flujos de trabajo completos de forma autónoma, con supervisión humana en momentos clave.
- ✓ *Jefe de agente*: Un gerente humano de uno o más agentes.
- ✓ *Brecha de capacidad*: El déficit entre el negocio y la capacidad máxima de las demandas que solo los humanos pueden satisfacer.
- ✓ *Mano de obra digital*: IA o agentes (virtuales) que se pueden adquirir bajo demanda para ampliar la capacidad de la fuerza laboral.
- ✓ *Empresa fronteriza*: Una empresa impulsada por inteligencia disponible, equipos de agentes humanos y un nuevo rol para todos: jefe de agente.
- ✓ *Tasa humano-agente*: Una nueva métrica empresarial que optimiza el equilibrio entre la supervisión humana y la eficiencia de los agentes (virtuales) en los equipos de agentes humanos.
- ✓ *Recursos de inteligencia*: Una función dedicada a gestionar la mano de obra digital a nivel organizacional; considérela como una combinación de TI y RR. HH.
- ✓ *Trabajograma*: El próximo organigrama, estructurado no en torno a la experiencia funcional, sino en torno a las tareas que deben realizarse.”

Entendemos que, responder afirmativamente las preguntas, potenciará la necesidad de Illusio socioeconómica y cambio cultural y gestional.

9. Acuerdos de productividad compartida para aumentar la Illusio socioeconómica (ISE)

Llegamos hasta aquí con desafíos que no son solo locales (Argentina) sino que es la conversación que hoy están dando los países centrales y más aún las empresas tecnológicas más importantes o las dedicadas a otros sectores que cotizan en las bolsas de valores más importantes del mundo.

Y ya no es solo el objetivo la implementación de la reducción de jornada por los amplios beneficios que esto implica, sino que algunas de las preguntas que queremos responder son ¿Por qué la IAG en el uso laboral permite reducir la jornada con amplios beneficios para todos los actores y actrices del ámbito productivo? ¿Cómo logramos que el crecimiento del IAG impacten el ámbito laboral? ¿Cómo este crecimiento exponencial de la IAG sirve para lograr una distribución equitativa entre el mundo del trabajo y el capital?

Y como lo plantea Bourdieu, y adherimos, los individuos no actúan solo por interés propio o racionalidad, sino que creen en la importancia de tener motivaciones compartidas, incluso cuando el beneficio no se manifiesta a través de una materialidad concreta. Tomando esta idea,

es que comenzamos a elaborar un mecanismo que pueda ser útil para encontrar un principio de respuesta para las preguntas que nos estamos haciendo.

Los invitamos a no perder de vista el paraguas que cubre nuestro marco de actuación, los conceptos que describimos en los acápites anteriores pero que enumeraremos como recordatorio de este y como forma de remarcar los conceptos indispensables.

El primero, productividad desde una perspectiva integral según la Teoría socioeconómica -TSE²-, proveniente de su cuerpo teórico, la Ilusión socioeconómica, que implica compromiso, involucramiento, sentido compartido del campo de actuación, el habitus socioeconómico como forma de reproducción social a partir de la relación entre la estructura social internalizada y las acciones individuales esperadas y por último, la ética de la interdependencia que implica la identificación y acción en el marco de la comunidad de intereses y responsabilidades mutuas.

A partir de la desconfianza entre trabajadores y empresarios el dialogo es insuficiente, ya que para lograr confianza se necesita un verdadero conocimiento de las prácticas y funcionamiento de las empresas y eso se va a lograr mediante el mecanismo que propone la teoría socioeconómica de comunicación-coordinación-concertación, para mejorar la calidad de la gestión, aprovechando el potencial del personal y lograr mayor pertinencia en las decisiones. Pero también existe una insuficiencia técnica, ya que la mayoría de las propuestas vigentes son de uso gerencial y no compartido.

Como exponemos en varios párrafos del texto creemos que debe implementarse un mecanismo de co-pilotaje, y para ello, queremos reforzar el uso adaptado de una herramienta de la TSE denominada CAPN -contrato de Actividad periódicamente negociable- que entrelaza los desempeños individuales y conjuntos en la empresa tanto en el plano operativo y estratégico, a partir de acuerdos contruados conjuntamente, en la búsqueda de una mejora de la productividad que distribuya el beneficio en forma equitativa. El uso, requiere un proceso determinado y condiciones a respetar secuencialmente:

- Acceso a la IAG a cargo de la empresa para alcanzar los objetivos individuales **-colaboración-**
- Explicitación al personal de los comportamientos más eficaces **-comprensión-**
- Involucramiento en las decisiones estratégicas de las y los actores en las distintas categorías, obreras, empleados, staff, directivas **-cooperación-**
- Acuerdo de mecanismos e indicadores a utilizar para la medición **-consenso-**
- Distribución equitativa del beneficio económico y de reducción horaria por las mejoras de productividad por aplicación de la IAG en el desempeño laboral individual **-reconocimiento-**
- Instrumentación de un dispositivo periódico de diálogo e intercambio para evaluación y retroalimentación **-confianza-**

El CAPN adaptado no pretende reemplazar al original, ni al contrato laboral, ni a los convenios colectivos, sino crear un instrumento complementario. Y en la primera etapa del proceso de formación-concertación, tanto en lo que se refiere al conocimiento acabado del uso de la IAG provista por la empresa, y explicitar, claramente y en un lenguaje accesible, los objetivos empresarios para validar comportamientos eficaces del personal, especialmente en los categorizados como estratégicos.

² TSE: Teoría Socioeconómica

El esquema propuesto está presentado en la bibliografía³ que enseña como implementar la TSE, respetando los hitos de la teoría socioeconómica diseñada por ISEOR⁴. El núcleo del management socioeconómico, está integrado por un hexaedro de herramientas:

- La matriz de autoanálisis del tiempo y de mejora de gestión del tiempo.
- La matriz de competencias MC.
- El plan de acciones prioritarias PAP.
- El tablero de conducción estratégica TDCE.
- Plan de acciones estratégicas internas y externas para tres años PAEINTEX.
- El Contrato de Actividad periódicamente negociable CAPN.

Nuestro objetivo es reducir la jornada laboral aprovechando las ventajas de uso de la IAG, para llegar a los consensos necesarios y para lograr una distribución equitativa de las mejoras de la productividad laboral es necesaria una herramienta que analice la gestión del tiempo de los y las trabajadoras, juntamente con las supervisiones y los directivos, y entendemos que debe aplicarse, evaluarse y en forma rápida tener un mecanismo de ajuste a partir de la retroalimentación.

Para reforzar la necesidad de la inmediatez del mecanismo, recuperamos la acepción del TSE⁵ al término entropía para el ámbito de gestión, donde ...*“la energía es la capacidad de realización de actos decisivos eficaces respecto a los objetivos de la empresa”* ... para que las acciones realizadas tengan un plazo de ejecución efectivo.

No es objeto de esta ponencia la explicación del hexaedro, sino citarlo para que el lector que tenga interés pueda profundizar en su estudio detallado en la extensa bibliografía de la TSE, y sí, en cambio, decir que esto que decimos no es una utopía teórica.

Antes de la explosión de la IAG, la Teoría Socioeconómica de Savall y Zardet ya había sido aplicada en empresas con resultados positivos, tal como lo señala el Postfacio de “Administrar los costes ocultos y mejorar el desempeño sostenible de la empresa” (Savall y Zardet, 2023):

“Para muestra basta con analizar uno de los tantos casos en los que el equipo liderado por Henri Savall y Véronique Zardet llevó sus investigaciones al campo: la decisión de reducir el horario de trabajo semanal de 39 horas a 33 horas y cuarto sin ninguna disminución del salario mensual de la planta de una importante compañía de bollería francesa, cinco años antes de la obligación legal de pasar a 35 horas semanales en Francia. En costos visibles, la estrategia significaba un incremento del 17 % de la masa salarial. Sin embargo, el resultado económico superó con creces dicha inversión, entre otros por la mejora de los cinco indicadores monitoreados por la TSE: ausentismo, accidentes, rotación, calidad y productividad, además de la reducción del costo de capital propio por la reducción del riesgo empresario.”

En dicho caso, la compañía llevó a cabo un cambio cultural, aplicando los principios de la TSE como marco y la utilización del hexaedro de herramientas como instrumentos clave en la generación de confianza mutua y monitoreo concreto de lo acordado.

³ Henri Savall y Véronique Zardet. Reciclar los costes ocultos para mejorar el desempeño sostenible

⁴ ISEOR: Instituto Socioeconomía de las Empresas y las Organizaciones

⁵ Ídem 3

10. Beneficios vistos desde el balance vida-laborable y los resultados del negocio.

Existe un texto de CEPAL del año 2018 titulado “la Ineficiencia de la desigualdad” que en su presentación y resumen dice:

“La desigualdad es ineficiente porque dificulta el aprendizaje, el aumento de la productividad, la innovación y el crecimiento. La igualdad no es entonces solo un principio ético inherente al desarrollo, sino también un instrumento clave para promoverlo [...] los efectos de la desigualdad de acceso a la salud y a la educación en la productividad y los ingresos, así como las consecuencias de la desigualdad de oportunidades causada por la discriminación por razón de género o condición étnico-racial. También [...] estas desigualdades se reflejan en el territorio, la infraestructura y la dinámica urbana, generando costos no solo en términos de productividad, sino también de ineficiencia energética y deterioro del medio ambiente, lo que compromete las posibilidades de desarrollo de las generaciones presentes y futuras”...

Compartiendo estas ideas es que creemos en el esfuerzo de construir consensos y distribución equitativa de los beneficios económicos, pero también implica, en el ámbito empresarial operativizar las acciones conocidas como de corresponsabilidad. Rescatamos el concepto que no solo tiene un carácter individual sino comunitario. Los hombres y mujeres sufren un tironeo entre su vida familiar, personal y profesional, por lo tanto, armonizar acciones de conciliación contribuye a mejorar el balance vida-labor. Sabemos que el término se difunde pensando en mejorar la igualdad de género en los ámbitos laborales, pero como todo lo logrado por los dos movimientos vinculados a los DDHH más importantes de los últimos tiempos -Género y Ambiente- sus acciones amplían su impacto, ya que una participación equilibrada de mujeres, hombres y personas no binarias entre la vida familiar y el mercado de trabajo, excede el ámbito de la organización empresarial, permitiendo lograr mayor eficiencia, la asimilación de los nuevos conocimientos y desarrollo de capacidades en el marco de la transición digital que derive en una mejora de la productividad, ligando dicho progreso con el bienestar de los habitantes y de la sociedad en su conjunto.

Desde hace años la responsabilidad social empresaria (RSE), promueve que en el ámbito corporativo se incorporen políticas vinculadas al cuidado del ambiente, condiciones laborales favorables a la calidad de vida de los y las trabajadoras, competitividad responsable, transparencia y legalidad en sus operaciones, compromiso con los cumplimientos fiscales, involucramiento en el desarrollo de su comunidad, pero haciendo los estudios más exhaustivos, y como ya expusieramos en los acápites anteriores, existen conflictos de intereses y dilemas que bloquean la incorporación y aplicación de estas ideas e innovaciones en favor de la “supuesta” maximización de rentabilidad que no siempre se reflejan en la realidad ni en los balances de la empresas y menos aún en el valor de las acciones, y sí se visibilizan claramente en la nueva forma que tiene la distribución de la riqueza en el mundo concentrando la misma en pocos individuos. Así la riqueza de los multimillonarios ha aumentado a un ritmo desconcertante, desde 2020, con la pandemia y la crisis del costo de vida, el 1% más rico acaparó el 63% de la nueva riqueza generada⁶.

Mariana Mazzucato en su libro “El valor de las cosas, quien produce y quien gana en la economía global” (Mazzucato, 2019) plantea la falta de reconocimiento a dos actores claves en el mundo productivo. Uno ya ampliamente desarrollado en el texto presente, los y las trabajadoras y otro que incorporamos ahora, el Estado, como promotor, inversor, reconociendo

⁶ Datos de Oxfam. <https://www.oxfam.org/es>

su condición de creador de riqueza en la economía, cuestionando los usos actuales del concepto de valor.

No es nuestra intención complejizar más el planteo, si no reforzar lo expuesto, ya que si nuestro concepto de productividad laboral es la capacidad del ser humano a generar valor añadido gracias a su potencial de energía, de comportamientos y de competencias, rescatar la idea de Mazzucato de distinguir palmariamente entre generadores de valor y aquellos que solo son tomadores/extractores/apropiadores de ese valor, y plantear que no debe ser un debate abstracto sino que son necesarias acciones concretas, mediciones efectivas que detecten las diferencias entre generación y extracción de riqueza para lograr eso que nos propusimos, que es la equidad en la distribución.

Partiendo de esta diferenciación indispensable, cuando analizamos los resultados de los negocios, también creemos necesaria la distinción entre aquellos que solo realizan actividades especulativas y las unidades productivas que se dedican a la creación de bienes y servicios útiles y ambientalmente sustentables, reconocidos como generadores de valor.

Entendemos que esto que planteamos para los y las trabajadores es válido para todos los actores y actrices que participan del juego de producir, de comprometerse con la cadena de valor que merecen una renta justa y no sentir que algunos de ellos extraen la riqueza del conjunto, por ello, cuando hablamos de consenso, acuerdo, incluimos a todos los comprometidos con la unidad productiva sin distinción de roles.

11. Conclusiones

“...un cínico es el que conoce el precio de todo pero no conoce el valor de nada...”
Oscar Wilde

Llegamos a las conclusiones con la firme convicción de haber abierto el debate representado en la pregunta: ¿Debemos gestionar la adopción de la IAG en el ámbito laboral bajo el lineamiento de una productividad socioeconómica como objetivo y cambio cultural?

Para ello aportamos, sin que ello signifique una verdad revelada, un enfoque de gestión que sintetizamos en la mejora de:

Habitus socioeconómico: Proponer la mejora de la productividad desde una perspectiva integral, reconociendo la importancia del sistema subjetivo de expectativas y predisposiciones de todos los stakeholders.

Illusio socioeconómica: Implantar un hexaedro de técnicas de gestión socioeconómicas que acompañe la reducción de jornadas con acuerdos claros de productividad compartida para aumentar y mantener el interés (y su consecuente involucramiento) de todos los stakeholders en convertir su potencial de valor en valor colaborativo (exponenciado a su vez con el efecto leverage de los agentes virtuales a su cargo cuando se logre la empresa fronteriza), plasmado en un aumento de la productividad concomitante con un mejor balance vida-laboral.

Bibliografía

BORDIEU, P. (1972). Esquisse d'une théorie de la pratique, précédé de trois études d'ethnologie kabyle. Droz, Ginebra.

CRAFTS NICHOLAS. La semana de 15 horas: la predicción de Keynes revisada. *Económica* (2022) 89, 815–829.

FERNÁNDEZ FRANCO, SEBASTIAN y LO VUOLO, RUBEN. (2022) “La reducción de los tiempos de trabajo en el empleo. Una política ignorada en la agenda pública” CIEPP Centro interdisciplinario para el Estudio de Políticas Públicas. Documento N°110.

GILLESPIE, N., LOCKEY, S., WARD, T., MACDADE, A., & HASSED, G. (2025). Trust, attitudes and use of artificial intelligence: A global study 2025. The University of Melbourne and KPMG. DOI 10.26188/28822919.

JODELET DENISE (2020) Sobre el Espíritu del tiempo y las representaciones sociales. *Cultura representaciones sociales*. vol.15 no.29 Ciudad de México sep. 2020 E. pub 07-Mar-2022

KEYNES, JM [2008] (1930). Posibilidades económicas para nuestros nietos. En L. Pecchi y G. Piga (eds.), *Revisiting Keynes: Economic Possibilities for our Grandchildren*. Cambridge, MA: MIT Press.

MAZZUCATO Mariana (2019) EL VALOR DE LAS COSAS. Quién produce y quién gana en la economía global. Ed. Taurus

SAVALL Henri y ZARDET Véronique (2009) Los indicadores de pilotaje de la responsabilidad social y societal de la empresa. Resultados de experimentación. *Anales XI Congreso Internacional de Costos y Gestión y XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Trelew. Argentina

SAVALL Henri y ZARDET Véronique (2023) *Reciclar los costes ocultos para mejorar el desempeño sostenible*. McGraw Hill Interamericana de España, SL. Enero 2023

SRNICEK, Nick y WILLIAMS, Alex. (2015). *Inventing the Future. Postcapitalism and a World Without Work*. Malpaso Ediciones.

<https://www.sinpermiso.info/textos/cinco-razones-para-trabajar-menos-o-nada>

<https://www.youtube.com/watch?v=DlxU9ZkFESQ>

<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part>

<https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210586276/read> La Ineficiencia de la desigualdad. Cepal (2018).