


PRIMERA EDICIÓN | NOVIEMBRE '25

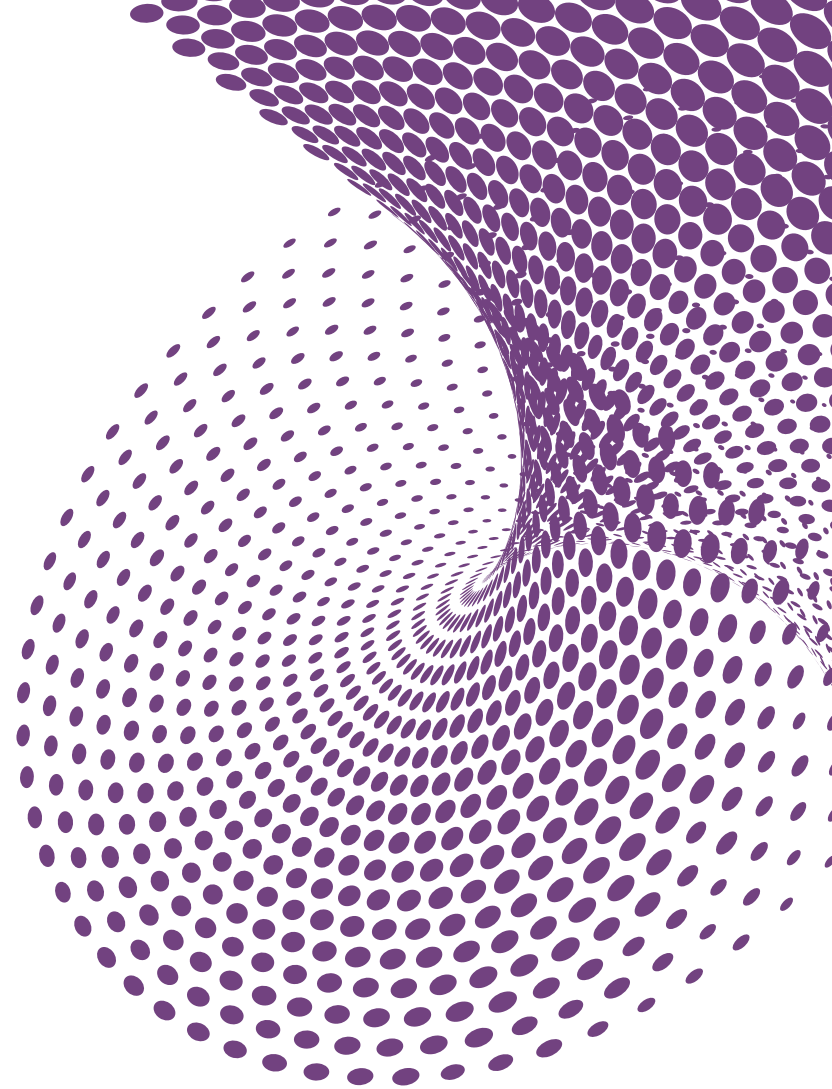


CARTOGRAFÍA DE  
UNA CLASE Y UNA  
GENERACIÓN EN  
ESTADO DE FUGA.

sujeto  
e xento







**Colectivo editorial Sujeto Exento:**

Aldana Martino, Carolina Glasserman  
Apicella, Alexis Schamne Aróz, Julia  
Epstein, Mauro Sagaria y Mateo Barros

**Diseño y diagramación:** Federico Godoy



# INDICE

1.  
**NUEVO BIENESTAR**  
por Colectivo editorial  
..... pág. 6

2.  
**LA BÚSQUEDA PERMANENTE  
DE LA SENSACIÓN**  
por Agustina Alvarenga  
..... pág. 14

3.  
**¿NOS VA A ECHAR UN ROBOT?**  
por Macarena Santolaria  
y Iara Carbotti  
..... pág. 20

4.  
**LA PALABRA TODAVÍA  
EMOCIONA**  
por Florencia Hartmann  
..... pág. 30

5.  
**EL TRABAJO EN PLATAFORMAS**  
por Sofía Negri  
..... pág. 36

6.  
**ROMPER LA BURBUJA**  
por Evelyn Ostrovsky  
..... pág. 44

7.  
**TRABAJAR Y PENSAR EN  
TIEMPOS DE INTELIGENCIA  
ON-DEMAND**  
Por Mair Williams  
..... pág. 48

8.  
**UN LUGAR COMÚN**  
por Alexis Schamne Aráoz  
..... pág. 56

9.  
**ENTREVISTA A FACUNDO  
ROMERO**  
por Sujeto Exento  
..... pág. 60



# NUEVO BIENESTAR ¿QUÉ HACEMOS CON EL FUTURO DEL TRABAJO (Y DEL CAPITAL)?

Por colectivo editorial Sujeto Exento

Dos certezas motivan el nacimiento de esta revista: la ineludible necesidad de analizar la acción de trabajar desde una anteojera conceptual distinta a la que veníamos usando; y la importancia de hacer de esto una agenda política y programática que mejore nuestra manera de abordar el fenómeno.

Partiendo del norte propio de una generación *centennial*, comencemos señalando lo obvio: el trabajo en el mundo cambió radicalmente desde los años noventa hasta el día de hoy. Es claro, también, que la aceleración del desarrollo tecnológico en la última década no tiene antecedentes históricos; el debate respecto a si los avances del proceso productivo en la actualidad



pueden ser caracterizados bajo el rótulo de “Quinta Revolución industrial” o no, es una ansiedad que no oculta la incomodidad que pesa como un yunque sobre la espalda de los más jóvenes: ¿Podré algún día trabajar de lo que quiero? ¿Seguirá siendo útil dentro de diez años mi formación universitaria? ¿Se puede hacer gaita trabajando? ¿Hay futuro?

El catastrofismo permanente es una de las pasiones tristes que signa la época, pero advertimos: el *apocalypse now* tiene más difusión social que rigor de verdad, aunque nos sobren motivos para ser pesimistas. Pertenecemos a la generación que no sólo es contemporánea a la expectativa de una automatización sin precedentes, impulsada por la inteligencia artificial que –a cuentagotas todavía– empieza a amenazar el trabajo humano; también vimos nacer en 1993 el primer navegador de internet, creímos oír el ruido de rotas cadenas con la aparición de Google en 1998, y fuimos testigos del tendal que dejó el estallido del paradigma de liquidez financiera con el colapso de las subprime en 2008. Todos estos elementos colaboran con este estado de incertidumbre generalizada en Occidente y son performativos de una crisis de sentido extendida que, en países como la Argentina, rápidamente se transforma en insatisfacción democrática.

El escenario de globalización financiera, hegemónico desde la caída del muro de Berlín, condujo a reorientar la estructura productiva de los países: la apertura comercial obligó a las economías emergentes



a mutar hacia un perfil de especialización clásico, en el que cada país tuvo que redefinir el lugar que ocupaba en la cadena global de valor. Conviene decirlo en forma clara: **no se puede entender la crisis de empleo y el estancamiento económico de la Argentina ignorando los cambios organizacionales de las cadenas de suministro:** ¿Qué es más rentable hoy? ¿Invertir en una fábrica de paneles solares y producir insumos de electrónica asociada, o importarlos de China y poner los capitales argentinos a disposición de la extracción de litio para exportarlo en estado crudo? La ausencia de privados dispuestos a hundir capital en lo primero, nuestra dependencia tecnológica, y las limitaciones de escala

del país, llevan a que se opte siempre por la segunda opción, generando menos puestos de trabajo que los que podría crear el proceso sustitutivo de importaciones. Estos privados, asimismo, tienen sus razones para hacerlo: resulta difícil competir con los chinos si el salario de un operario fabril en el gigante asiático ronda los \$400 USD al mes.

La competencia internacional debilitó a muchas industrias locales y puso en crisis al proyecto industrializador *que supimos conseguir*, devolviéndole protagonismo a las actividades primarias y financieras justo cuando la *uberización* de la economía irrumpía casi sin darnos tiempo de reacción. La mutación de la organización productiva, sin



embargo, es un fenómeno global que excede largamente el capítulo argentino, aunque resta definir cómo se insertará nuestro país en este escenario internacional, sin ceder soberanía y ajustando los niveles de proteccionismo para no sacrificar industrias estratégicas a cambio de más desempleo, mayor dependencia de importaciones y una peor calidad de vida para los argentinos. **El programa económico del Presidente Milei y los dueños del país, que combina precios domésticos europeos, salarios africanos y –según se propone– relaciones laborales asiáticas, no parece un buen plan; al menos, no para nosotros.**

¿La Inteligencia Artificial llegó para reemplazar nuestro trabajo? Según los especialistas, es un perro que ladra mucho y –todavía– muerde poco. Los cambios en la estructura productiva que mencionamos anteriormente, conforman un paisaje dónde el trabajo se precariza, pero no desaparece: *ajusta por ingresos y no por cantidades*, dicen los economistas. **Ganaremos menos plata trabajando más horas y en tareas que no deseamos, pero la posibilidad de trabajar seguirá allí.** Claro, es más probable que trabajemos corrigiendo comportamientos de la IA o haciendo machine learning –¿entrenando al verdugo?–, pedaleando una bici o en un taller de carpintería después de recibirnos de sociólogos, pero de alguna u otra manera cubriremos el costo de vida. La formación y reconversión profesional exigirá, seguramente, una actualización continua que no veremos reflejada en mayores ingresos ni en derechos asociados al empleo



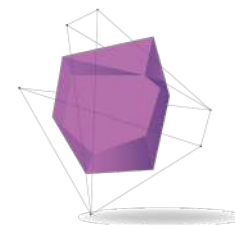
formal (aguinaldo, descuento jubilatorio, vacaciones pagas, entre otros), pero el mundo dominado por los tecno-oligarcas también necesitará humanos.

No se puede representar a quien no se conoce ni hacer juicios de valor sobre nuevas actividades sin antes escuchar a sus protagonistas. La multiplicación de formas laborales y la creciente fragmentación del mundo del trabajo nos obligan a **ampliar los marcos desde los que analizamos la vida laboral e imaginar políticas públicas y normativas que puedan receptar esa diversidad sin prejuicios ni excesiva melancolía**. La rapidez del desarrollo tecnológico transforma estructuras, subjetividades y comunidades. Entre las discusiones sobre la mejor administración posible de lo existente o sobre cómo diseñar un futuro en donde trabajar sea digno, hay una dimensión que solemos pasar por alto: ¿Cómo impacta la fragmentación en la subjetividad de los trabajadores? ¿Qué expectativas depositan en el trabajo y en qué medida define sus identidades?

*Sujeto Exento* es una invitación a pensar desde otra esquina del poliedro: ¿Y si se rompió el fordismo del siglo XX pero sobrevivió la apatía mecanicista de una línea de montaje ahora infinita y deslocalizada? ¿Y si el trabajo ya no dignifica? ¿Quién falta en el tablero de los derechos? Un interrogante incómodo, puesto que puede barrer hasta al más antiguo mandato bíblico, según el cual la primera vocación del hombre es trabajar para parecerse a Dios: la dignidad se desprende

---

Un interrogante incómodo, puesto que puede barrer hasta al más antiguo mandato bíblico, según el cual la primera vocación del hombre es trabajar para parecerse a Dios: **la dignidad se desprende de ser capaz de crear y re-crear, mediante el trabajo**. ¿Qué significa para nosotros que el trabajo dignifique?





de ser capaz de crear y re-crear, mediante el trabajo. ¿Qué significa para nosotros que el trabajo dignifique?

*“En la historia hemos leído de las brutalidades que cometieron con los esclavos: los llevaban de África a América —pienso en esa historia que toca a mi tierra— y nosotros decimos ‘cuánta barbarie’... Pero aún hoy hay tantos esclavos, tantos hombres y mujeres que no son libres de trabajar: se ven obligados a trabajar, para sobrevivir, nada más. Son esclavos: trabajo forzado... Son trabajos forzados, injustos, mal pagados y que llevan al hombre a vivir con la dignidad pisoteada.”*

*(Homilía del Papa Francisco, 2020)*

¿Puede el trabajo seguir siendo una fuente de identidad colectiva si las condiciones

de vida y el sentido de comunidad están cada vez más debilitados? En este mundo hiperindividualizado, pareciera



que la madre de todas las batallas es la de sostener y

construir la comunidad. El trabajo ha sido, históricamente, uno de los ámbitos donde la comunidad existía. El problema

del empleo, como vemos, se entrelaza con esta discusión, puesto que si el trabajo ya no es un factor ordenador de la vida en comunidad, su atomización puede operar como un factor desordenador de la misma.

Entre las voces y experiencias de los trabajadores, y los aportes técnicos para construir diagnósticos y proyectar mejoras,

pretendemos construir un ámbito en el que se confluían



los debates respecto al mundo del trabajo. Tenemos más preguntas que respuestas: ¿Es el laburo algo más que un vehículo para ganar gaita como señala Ofelia Fernández? ¿Cuántos empleos puede reemplazar la IA en Argentina? ¿Qué papel juega la tecnología, aún sin reemplazar puestos de trabajo hoy, mediante la vigilancia y las redes sociales? ¿Qué (no) hizo el Estado en los últimos años para que encontremos cada vez más esa extrañeza hacia la comunidad y el asociativismo? ¿Qué formas de vínculo y representación estamos dispuestos a ensayar frente al malestar generalizado de los laburantes? **Quizás una parte de la respuesta radique en reconocer que la comunidad no se decreta, sino que se construye.** Y que no hay modo de reconstruir la comunidad sin revisar nuestras formas de escuchar, de nombrar, de intervenir y de imaginar lo común.

El trabajo, en sus múltiples y cambiantes expresiones, sigue siendo un terreno privilegiado para esa reconstrucción; pero para no perder la oportunidad, necesitamos dejar de postergar las preguntas incómodas, identificar a quienes ya están habitando ese nuevo mapa laboral y, sobre todo, animarnos a construir estrategias que no pretendan restaurar un pasado, sino abrir posibilidades para el presente.

Si el cambio viene acelerado, redoblemos la apuesta nosotros también. Nos sumamos a la tarea de decodificar las contraseñas del presente para hackear el futuro que nos proponen los dueños del mundo.





[ *La música que escuché  
mientras escribía* ]

# LA BÚSQUEDA PERMANENTE DE LA SENSACIÓN.

---

*Agustina Alvarenga, 27 años.  
Profesora de tenis y proyecto de antropóloga (UNSAM).  
Del barrio de Saavedra.*



Hoy fue un día lluvioso, húmedo, pegajoso. De esos que salís a la calle y la piel te transpira aunque tengas frío, y sí o sí tenés frizz. Oscuro, ¿ubicás? No sé si oscuro, pero... ¡un gris! Gris oscuro, no clarito. Sale humo de todos lados, los vidrios están como empañados, la gente usa camperas, la calle está mojada. Bueno, eso, toda una sensación.

Me había dormido a la una porque el día anterior estaba un poco triste, entonces me quedé jugando a las cartas en lo de mis viejos. A las siete sonó la alarma, escuché la lluvia y la apagué. Les mandé mensajes a los alumnos de la primera mañana: no hay clases, por el clima. Me volví a dormir. Ahí vino una serie de alarma – posponer – alarma – posponer – etc., etc. Bueno, me desvié del

tema. Cuestión que hoy fue un día distinto. Un día que irrumpe en la rutina, en ese transcurrir predecible de los viernes. Llovió, di media hora de clase a la mañana, en vez de cinco, fui al gimnasio sin apurarme, almorcé sin apurarme, me tomé un mate cocido en lo de mi hermana sin apurarme.

Es contradictorio. Por un lado, me preocupa que llueva, dado que es un día entero sin facturar. Pero, a la vez, es un descanso. Un descanso para el cuerpo que a veces duele de tanto correr y volar. Es difícil explicar ese cansancio, tener la muñeca hinchada, las rodillas que pinchan, la espalda baja que ya no da más, pero igual siempre hay que seguir jugando, no se tiene que notar, el profe tiene que ser un ejemplo.



Me volví a desviar. Cuestión: de lo de mi hermana me fui para el club escuchando el disco del momento, que es un pop brasileño ochentoso espectacular, no hay manera de no querer mover los hombros. Un boogie que te despierta y te devuelve el sentido por un rato.

Llegué diecisiete cero uno, peloteé con una. Hicimos mini tenis, tres cuartos, fondo, cruzado de derecha y saque. La hora siguiente no vino nadie, se estaba haciendo de noche aunque todavía quedaba algo de luz. Una luz medio rosa anaranjado, de cuando llovió pero el viento ya se llevó las nubes y empiezan a aparecer algunos claros. Los profes estamos siempre al aire libre, tenemos un conocimiento no académico -aunque no por eso menos riguroso- sobre los movimientos de la atmósfera.

Bueno, sigamos. Hora libre porque no vino ningún chico, decidimos no ir al bar porque no hacía tanto frío, así que nos sentamos en las rejas de las canchas. Yo estaba de un lado y los tenía en frente a ellos dos, el Vasco con su campera Adidas azul, Mati con una gorrita, un buzo canguro negro y una joggineta gris. La luz era todo, ese rosa, ese último momento antes de que sea de noche. Silencio, porque en Martínez no hay tanto ruido como en la Ciudad. Silencio, porque el club está vacío. Solo somos nosotros, Franco el canchero y las chicas del buffet.

El Vasco puso sobre la mesa la pregunta de siempre: ¿De qué vamos a hablar? Mati es de esos que parece que siempre está pensando.

---

La gente que vive del deporte tiene eso, una particular forma de hablar, caminar, sentir y pensar; de haber estado solo, de haber tenido que resolver sin posibilidad de escaparte.



La verdad que un poco es así, no me suele pasar lo de tener charlas sobre el clima con él. Cada vez que conversamos tenemos alguna reflexión profunda sobre el sentido de las cosas, las formas de cuidarnos el cuerpo, o cómo transmitir los valores que nos enseñó este deporte. Así que no duró mucho el silencio hasta que él tiró una de sus típicas ¿Para vos qué es la felicidad Vasco? Esas charlas realmente son de las que sé que me quedan para toda la vida. Con ellos ya tuve muchas, se lo atribuyo a que el deporte te hace sabio de una forma muy particular. La sapiencia de la experiencia, de eso que Pierre Bourdieu llamó hexis corporal: la memoria del cuerpo. La gente que vive del deporte tiene eso, una particular forma de hablar, caminar, sentir

y pensar; de haber estado solo, de haber tenido que resolver sin posibilidad de escaparte.

Hay cosas que prefiero no escribir porque me gusta la idea de que permanezcan allí en el plano de lo inconsciente, de lo no nombrado, del recuerdo sin palabra; pero seguro que lo que me quedo es la sensación. La sensación de que allí la vida tuvo completo sentido. Estar ahí en ese momento conversando sobre cómo cada uno percibe la felicidad, intercambiando nuestros puntos de vista, escuchando con atención lo que tenemos para decirnos, eligiendo qué y cómo nos lo contamos.

El vasco siempre bate algunas que a mi particularmente me gustan mucho y esta vez nos



contó sobre la vuelta que fue a jugar al golf a Ezeiza. Dijo que el predio era espectacular, todo verde, que había árboles milenarios y un chico que, mientras jugabas, te iba preparando el fuego para tirar una carne a la parrilla. Sentado ahí con su amigo comiendo un asado, entre todos esos árboles y la tranquilidad que solo te puede dar el silencio del aire libre, se sintió millonario. Él está convencido de que el tenis, como la vida, es la búsqueda permanente de la sensación; y para él eso es la felicidad. Es como el timing. Porque, no hay que ser boludo, hay que disfrutar. Disfrutá, porque posta posta estamos acá y la cosa no se pone mucho mejor que esto. Sentir un poco la derecha, charlar un rato con gente en el club, comer un asadito, escuchar ese tema que te dan ganas de mover los hombros.

Para mi todos deberían charlar un poco con el Vasco. El tenis, como la vida, atrapa un poco. De a ratos sentís enojo, sentís que te quema; y sin embargo es ahí donde se encuentra lo valioso: el proceso. Tenés que pegar millones de derechas para empezar a sentirla, ¿vas a tirar la toalla a la segunda que no te sale? ¿vas a dejar de moverte por haber errado tres pelotas? El timing es así, aparece y desaparece, cuando está es la mejor sensación de todas, pero lo que es importante saber es que nunca fue casualidad. Se construyó con horas de intentarlo y que no saliera, con horas de poner el cuerpo en juego, con horas de bancarse el cansancio y la frustración. Así que, como me enseñó El Vasco, nunca hay que olvidar: el tenis es una búsqueda permanente y esa es la mejor enseñanza que te puede dejar para la vida.



---

El timing es así, aparece y desaparece, cuando está es la mejor sensación de todas, **pero lo que es importante saber es que nunca fue casualidad.**





# ¿NOS VA A ECHAR UN ROBOT?

## MANUAL DEL JOVEN TRABAJADOR PARA DESANDAR LA ANSIEDAD POR AUTOMATIZACIÓN.

---

Por **Macarena Santolaria** –Politóloga (UTDT), docente, consultora y asesora en temas de tecnología y trabajo–  
y **Iara Carbotti** – Socióloga (UNSAM), consultora en relaciones laborales–



*¿Se pregunta, cada vez más seguido, si un robot lo reemplazará en su trabajo? ¿Le parece cada vez más tentadora la idea de que la IA lo sustituya en las reuniones diarias con sus jefes? ¿Logra dejar de pensar en un ataque de robots antes de ir a dormir? ¿Logra siquiera dormir? A continuación le ofrecemos un manual para desandar la ansiedad por automatización.*



Según la estrategia de disuasión nuclear, perfeccionada durante la Guerra Fría, el objetivo no es explotar la temida bomba sino que el adversario crea que es posible de modo inminente. Se trata de una puesta en escena basada en la expectativa de que el otro actuará como se espera. Así, el hecho de que la bomba efectivamente explote pasa, de modo casi absurdo, a segundo plano. Lo que importa es la credibilidad de la amenaza. En muchas producciones audiovisuales la tensión sostenida es utilizada como un *clímax* constante que agolpa a los televidentes a la pantalla y hace a los personajes confesar amores prohibidos o secretos guardados. La amenaza final rompe la trama prolija, los maravilla y asusta hasta modelar su conducta.

En Argentina el mundo del trabajo parecía no tener su amenaza de bomba. Más que una destrucción instantánea asegurada, el salario viene cayendo ininterrumpidamente desde hace diez años, como un cuentagotas que nunca acaba.

La desocupación, el monstruo históricamente temido, ya no se presenta espeluznante. Sin punto de quiebre a la vista, repartimos nuestro tiempo para sumar un laburito más, una changa más, un viaje más. Si nos retrataran, nuestras vidas se parecerían mucho a esos diez primeros minutos eternos de una película en donde nada pasa excepto la constante incomodidad del protagonista. Entonces buscamos el giro dramático en otro lado, donde sea que algo suceda, algo distinto a la realidad monótona





y precarizada, algo que, al menos, anuncie una destrucción asegurada.

Y en esa espera se gesta el rumor. Todos tenemos un amigo que tiene un amigo que vio a sus compañeros de trabajo ser reemplazados por una IA. El nuevo mito urbano –reafirmo, urbano– es el programador, otrora *new rich* de la economía bimonetaria, que de un momento a otro debe buscar laburo. Para ganar más y llegar a fin de mes –ahora que sus dólares valen menos, en una estructura ocupacional que cada vez se acerca más a un *Ponzi* de riqueza mínima– o porque su trabajo puede ser realizado por la entelequia récord en taquilla: la inteligencia artificial. Eso que todos conocemos pero nadie sabe dónde está, lo que tememos sin saber ni qué es ni cómo funciona, como el Dios del medioevo.

Si allá lejos y hace tiempo las Luces mostraron que no era el enojo de Zeus ni los astros, sino el ciclo del agua y la rotación de la Tierra, hoy corresponde un manual para desandar la ansiedad por la automatización. Una mínima disección de la fascinación por el nuevo cuento. Al final podrá seguir creyendo en deidades, el retorno de Saturno o en *Skynet* pero esperamos que, con estas seis instrucciones, joven trabajador, usted pueda volver a conciliar el sueño.



## Instrucción 1: Incorpore en su manual la diferencia entre exposición y automatización.

Del dicho al hecho hay un largo camino. Una cosa es decir que un trabajo puede ser automatizado y otra muy distinta es que efectivamente sea automatizado ¿Qué hay en el medio? Costos y capacidad de inversión (recuerde que un empresario con tres meses de deuda a EDESUR difícilmente pueda robotizar su planta). Conocimiento de las tecnologías disponibles (mientras se piensa que los LLM se reducen a ChatGPT y que la IA es sólo LLMs, difícilmente podrá automatizarse cada fase de cada proceso en todas las verticales productivas). Absorción de la tecnología (no habrá un impacto significativo en la productividad mientras no exista una estrategia planificada para la incorporación de la IA ni formación profesional para su uso).

**Atención:** No mezcle los conceptos o los resultados pueden ser catastróficos. Si lo hace, podrían convivir en su país el cierre de 12 mil empresas PYMEs por la apertura económica y la fantasía de automatización total de las fuerzas productivas. Vuelva a repetir el punto uno hasta entenderlo. Continuar con el punto dos depende de esto. Su país y su puesto de trabajo siguen en riesgo, pero por otros motivos. Concéntrese.





### **Instrucción 2: Incorpore en su manual la definición “el trabajo es un conjunto de tareas”.**

Algunas tareas están más expuestas a la IA y otras menos. Es posible que un peluquero automatice sus publicaciones en redes, pero resulta mucho menos probable que pueda hacer lo mismo con el corte o el alisado. Tal vez pueda un trabajador de la salud mejorar la precisión de lectura de una radiografía pero continuará cortando, suturando y conteniendo. Aplique la misma regla a cuantos ejemplos imagine hasta llegar al suyo y habrá alcanzado un abordaje realista sobre la automatización: ciertas tareas podrán ser realizadas por la tecnología, otras en parte, otras en absoluto. Repita hasta creerlo como valor de verdad que se revela cotidianamente frente a sus ojos: si quiere hablar sobre automatización es más útil hablar de tarea que de puesto de trabajo. Si, en cambio, quiere hablar sobre puesto de trabajo entonces quizás sea más conveniente hablar de aumentación.

La exposición es aquello le sucede a todos los trabajos, en mayor o menor medida. La automatización no tanto.

### **Instrucción 3: Incorpore en su manual el concepto de “fragmentación”.**

Si la fragmentación de trayectorias, ingresos e identidades es la regla en el mundo del trabajo, ¿por qué la automatización que se enuncia es homogénea? La fragmentación del trabajo que ocurre entre países, entre sectores y entre ocupaciones también es válida para la automatización. Un programador de Silicon Valley no está igual de expuesto que la manicura de confianza de Esquel.

**Aclaración:** Matizar la capacidad descriptiva de la amenaza para evidenciar su efecto disciplinador no lo convierte en un negacionista de las transformaciones tecnológicas en el trabajo. Al contrario. Desarme la amenaza para construir otra narrativa sobre los cambios: una de la juventud. Interrogue el carácter anónimo y paralizante del terror. Afirmar un sentido propio y peculiar de la transformación. Para no despertar con bruxismo luego de pesadillas similares a Black Mirror, le ofrecemos otras instrucciones:



#### **Instrucción 4. Asuma su rol como protagonista de la transformación.**

Cuestione la pasividad que se le atribuye frente a la transición. En cualquier encuesta y en cualquier estudio los resultados son los mismos: la adopción, la frecuencia y el aumento en productividad por el uso de IA es notablemente mayor entre las generaciones más jóvenes de trabajadores. Tome sus herramientas y muéstrele a ese jefe que vocifera la venida de la séptima revolución industrial cómo se convierte un archivo Word a PDF o cómo entrar a Zoom. Enseguida siga investigando de qué manera puede la IA ayudarlo con sus tareas más aburridas y liberar un poco de su tiempo. Sepa que la innovación está avanzando más por su curiosidad y experimentación que por las estrategias gerenciales diseñadas verticalmente. No desista.

**Nota al pie:** Exija que los programas de su carrera y las capacitaciones de su empresa incorporen contenidos sobre IA para profesionalizar y acreditar las nuevas competencias adquiridas a fuerza de la necesidad, el miedo o la curiosidad.

#### **Instrucción 5. Pregúntese por las nuevas tareas y trabajos que va a demandar la incorporación de Inteligencia Artificial.**

¿Quién va a garantizar que un informe generado por una IA no tenga alucinaciones? ¿Quién va a evitar que el modelo insulte a su propio CEO? ¿Que robe alguna que otra estrofa olvidada? ¿Quién va a saber qué aplicación de IA implementar para qué área y con qué propósito? ¿Quién va a auditar a los algoritmos para explicar el proceso de trabajo? Recuerde: usted sabe mejor que nadie qué preguntas hacerle a su trabajo.

Reconozca la ironía de que los programadores sean presentados como los principales reos de la amenaza cuando quizás sean los únicos con las competencias laborales mínimas para muchos trabajos del futuro. Es cierto que estas nuevas tareas tomarán su tiempo en aparecer. Quizás el mismo que tardarán las previas en desaparecer. Las fricciones de la transición dependerán del ritmo y la intensidad entre lo que muere y lo que nace. Los Supersónicos se estrenó en 1962, se re-estrenó en 1987 y aún seguimos atascados en Panamericana.



**Importante:** La tecnología no genera bienestar por sí sola. Desempolva el Santillana. Las primeras innovaciones agrícolas llegaron con el cercamiento de las tierras comunales y la pérdida de ingresos de los campesinos ingleses. La desmotadora de algodón en el siglo XIX no abolió la esclavitud en el sur de Estados Unidos. Al inicio de la primera revolución industrial la calidad de vida de los obreros empeoró notablemente.

Pero no se rinda aún. También hubo momentos en que el progreso tecnológico y el bienestar social caminaron de la mano. Durante la posguerra, la tecnología industrial se implementó en un marco de prosperidad compartida. Se entendía que las máquinas complementaban –no sustituían– la mano de obra y que los Estados tenían que invertir en el sistema educativo y la formación profesional. Pregúntese: ¿no fue ese, acaso, el momento de mayor poder sindical y participación de los trabajadores en las democracias occidentales?

La disputa por el sentido de la transición no es técnica, es política. La tecnología puede servir para reducir costos y vigilar así como para liberar tiempo de trabajo. Usted puede utilizar la IA para realizar poesías o para automatizar planillas. El aumento de la productividad puede contribuir al enriquecimiento de una élite económica o a la mejora generalizada de los ingresos de los trabajadores. Si sirve para las primeras o para las segundas opciones pareciera no ser tanto un asunto de la IA sino del contexto sociopolítico en el que se desarrolla.





---

Cuestione a quienes construyen el relato sobre el futuro del trabajo. Pregúntese quién lo narra, desde dónde, con qué datos y para qué fines.





## **Instrucción 6. No le tema a los robots.**

Tema que se incorporen en un mundo del trabajo que lo expulsa, explota y precariza mucho antes de que aparezca ChatGPT. No se deje paralizar. Use el miedo como una brújula y transfórmelo en potencia. Cuestione a quienes construyen el relato sobre el futuro del trabajo. Pregúntese quién lo narra, desde dónde, con qué datos y para qué fines. No se resigne. Organícese. Disputar el horizonte de la tecnología es luchar por el trabajo que nos merecemos.

### **Apéndice para el mantenimiento de su tranquilidad mental:**

Si llegó hasta acá y aún cree que el fin del trabajo está entre nosotros, joven trabajador, ríndase. Así es, abandone todo. Váyase a una granja con amigos mientras crea un change.org para que Elon Musk le transfiera una AUH (Asignación Universal por Hiperautomatización). Si el gran reemplazo continúa interrumpiendo su descanso no podrá disputar el futuro del trabajo. Si, en cambio, logra identificar las nuevas tareas que nacen con la economía digital, entonces podrá habitar una pregunta mucho más interesante: ¿qué tipo de trabajo es el que nace? Si usted entrega un pedido en menos de diez minutos gracias a un deslumbrante algoritmo de asignación de tareas, ¿tendrá licencia por enfermedad? ¿seguro por accidentes? ¿quién pagará por su salud, su jubilación? Si siguió correctamente las instrucciones, podrá leer que entre las líneas del “fin del trabajo” planteado como una proyección técnica universal se asoma una propuesta política particular: el fin del trabajo asalariado, protegido, con derechos.



[ La música que escuché  
mientras escribía ]

# LA PALABRA TODAVÍA EMOCIONA.

---

*Por Florencia Hartmann. 34 años.  
Profesora de Lengua y Literatura.*





Lunes 6 de la mañana. Amanece en Boedo una profesora de lengua y literatura. En una hora y veinte tengo que dar un tema nuevo en primer año. Vamos a trabajar con Horacio Quiroga y leer el cuento "A la deriva". Miro el balcón y el cielo ya tornasolado me dicta que el invierno está por irse. Es probable que me espere un recital de luces sobre la avenida Independencia mientras sale el sol. Me entusiasma, porque me gusta el frío, pero el invierno y la escuela a veces no maridan bien. 6:50 salgo de mi casa. La escuela queda a 20 minutos, así que suelo caminar. Mientras, pienso en variables laborales si abandonar la docencia: detesto levantarme tan temprano. Es un pensamiento recurrente, como lo son los días en los que solo hablo de mi disciplina.

Algo que aprendí en esta etapa de mi vida como profesora: es difícil que la cabeza frene. La docencia es una constante de preguntas, puestas en diálogos con colegas y momentos de mucha soledad; de incertidumbre y algunas pocas certezas. Pienso también que los docentes nos acostumbramos a discursos que desgastan nuestra tarea. La queja es un campo semántico que se repite y cuando habitás la escuela se espiraliza con justicia: la precariedad de las condiciones laborales, la necesidad de trabajar en varios turnos para llegar a fin de mes, mutar de personalidad en cada institución. Entonces, ¿por qué seguimos haciendo esto? Así y todo continuamos en las aulas. Esperamos ese momento fulgurante que nos

rompa el cerco del campo que tenemos construido alrededor de nosotros mismos.

Ensayo una posible respuesta sobre mi experiencia: estoy convencida de que el sujeto adolescente es el que más me interpela. No tiene que ver con la vocación, sino con una decisión política: hay que protegerlos y conversar con ellos. Es una certeza. No subestimarlos ni sobreestimarlos. La adolescencia es un lugar terrorífico y hermoso en partes iguales. "Estamos en crisis". Entonces, pienso ¿cómo construimos sentido en las crisis? En esta cotidianidad que construimos junto a los estudiantes nos encontramos con dinámicas en el aula que nos exigen una cierta plasticidad para



pensar cómo y cuándo canalizamos sus dudas, sus inquietudes y, en la mayoría de los casos, cómo desarmamos la apatía social que también los atraviesa. Una de mis mayores preocupaciones radica en cómo destrabar la ternura y fomentar la curiosidad desde la enseñanza cuando algunos de los discursos que circulan en la boca de mis estudiantes son: “profe, es que no me da”, “no retengo”, “no me pidas eso, no voy a poder”, “no dormí porque me quedé en Tik Tok”. Entonces, ¿cómo no vamos a redoblar la apuesta en protegerlos?

Llego a la escuela con unos minutos de sobra: tres para ser exacta. Tres minutos para un café. Suena el timbre y voy a primero. L. me saluda desde la primera fila. Tiene el pelo negro azabache, un liso lluvioso y los ojos profundos. Habla con un leve seseo. Apoyo mi café y abro las cortinas. Los lunes me tomo los primeros 10 minutos para preguntarles qué actividades hicieron el fin de semana. Me interesa qué hacen, a dónde van o a dónde no van; si van al cine o a la plaza o si se quedaron encerrados. Mientras conversamos, L. me llama a su banco y me cuenta que su mamá le prestó un libro de poesía. Me dice: “viste, profe, cuando lees un poema y te llega acá” mientras se toca el corazón. Le pregunto si se acuerda de quién era. Le había sacado fotos. La portada: *Poesía completa* de la poeta uruguaya Idea Vilariño.



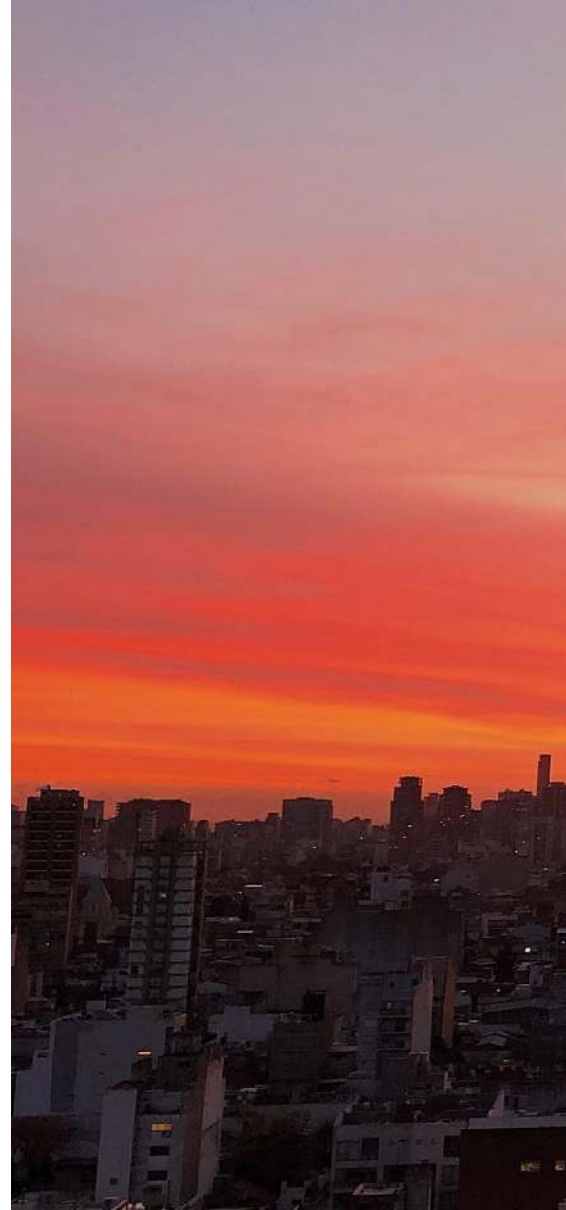
L., al primer mes de clases, me preguntó si yo era feminista, “porque no me quería incomodar”. Fue directa. En otra clase, me preguntó quiénes eran los nazis. Esto me lo dijo más bajito, como si ese discurso estuviera dando vueltas por ahí, cerca, y ella necesitara evacuar esa duda.

Otra posible síntesis: educar, quizá, sea abrir el foco para que esas preguntas aparezcan. Aunque no podamos darles certezas que los cuiden de la crueldad del mundo, sí podemos devolverle la pregunta: construir junto a ellos esa apertura. Si en la escuela no florecen ciertas dudas, ¿dónde? Junto una certeza más: estas situaciones llenan también de contenido a la educación.

¿Por qué lengua y literatura? Porque una de las actividades que más me atraviesan: leer y escribir. Por un lado, mejorar en la escritura, expresar lo que pensamos con argumentos y encontrar una voz propia: desafío complicado en un contexto en el que la homogeneización está de moda. Por otro lado: leer. Leer produce libertad. Un objetivo de este año: que un estudiante venga a mi clase y me diga: “qué aburrido esto, profe” y que ese comentario haya sido el resultado de haberse sentado a leer y llegar a esa conclusión. En definitiva, ayudarlos a aburrirse, ralentizar el tiempo de los algoritmos y recuperar el espacio de aprendizaje contra todo pronóstico. Otra certeza.



La clase continúa. Leemos en voz alta el cuento de Quiroga. Les digo: “qué cuentazo”. Busco complicidad. Silencio. Están un poco dormidos. Yo también. Miro a estudiantes que suelen intervenir. Me hacen una mueca indistinta. “Sí”, me responden, tímidos. J. levanta la mano. Tiene un hablar pausado, parecido a la descripción que Quiroga construye sobre el río Paraná. Me dice que no entiende qué significa una palabra: “juramento”. En el cuento, el narrador utiliza “juramento” como sinónimo de “insultar” cuando el protagonista es mordido por una víbora. La pensamos y destrabamos algo nuevo. Pienso que lo tengo que retomar en otra lectura. Este paso que avanzamos hoy se suma a otro, que a su vez se teje junto a un punto más amplio, por momentos invisible, por momentos más estridente, que construye la opaca tarea de educar. Les dejo tarea. Espero sus quejas de fiaca y los despido. Suena el timbre del cambio de hora. En la zona sur de la Ciudad de Buenos Aires , el sol terminó de salir, aunque el día haya empezado hace rato.





---

¿Por qué lengua y literatura?  
Porque une dos de las actividades  
que más me atraviesan: leer y  
escribir. Por un lado, mejorar  
en la escritura, expresar lo  
que pensamos con argumentos y  
encontrar una voz propia: desafío  
complicado en un contexto en el  
que la homogeneización está de  
moda. **Por otro lado: leer. Leer  
produce libertad.**



# EL TRABAJO EN PLATAFORMAS: CLAVES PARA PENSAR UN PROYECTO POLÍTICO-LABORAL TRANSFORMADOR.

---

*Por **Sofía Negri**, Doctora en Geografía Social por la Queen Mary University of London. Investiga sobre los espacios de trabajo y la organización colectiva en plataformas.*



Casi 51 años atrás, en 1974, se sancionaba la Ley de Contrato de Trabajo argentina. Una ley que consolidaría un largo proceso de lucha del movimiento obrero. Las leyes usualmente consolidan procesos políticos de manera un poco tardía, pero además a veces esos marcos normativos terminan delimitando nuestra imaginación política, anclándola a lo que era *gold standard* en el momento de su sanción. Vale preguntarse, entonces, qué rol tiene este marco normativo en nuestro imaginario político hoy y cuán efectiva es su vigencia en este tiempo histórico. La posición de Javier Milei es que no sirve, que aquella ley vetusta debe ser eliminada para impulsar el desarrollo económico del país en un nuevo contexto del capitalismo

global y en el marco de nuevos avances tecnológicos. Así, la reforma laboral de Milei, contenida en la Ley Bases, legisla procesos ya arraigados en el día a día de buena parte de la población argentina: informalidad, incertidumbre e inseguridad laboral. Esta ha sido históricamente la estrategia de las derechas políticas y empresariales: leer las transformaciones del mundo del trabajo como una oportunidad para consolidar legalmente nuevas condiciones de explotación de lxs trabajadorxs, profundizando una redistribución regresiva del ingreso y privilegiando a las elites. Pero estas nuevas formas de trabajo, como por ejemplo el trabajo a través de plataformas, también abren posibilidades para desarrollar

programas político-laborales progresistas. Específicamente, la flexibilidad laboral que existe en términos de tiempos y espacios en este tipo de trabajo nos abre una ventana para discutir ideas de autonomía: la posibilidad de un mayor control sobre cuánto, dónde y cómo trabajamos. Hasta hoy esta discusión se ha visto limitada por una visión binaria anclada en el paradigma de la relación salarial que contrapone flexibilidad laboral y acceso a seguridad social. Sin embargo, las realidades laborales ya existentes desafían este marco y presentan complejidades con un potencial político aún no explotado.

El trabajo en plataformas se presenta como un caso único para re-pensar los derechos

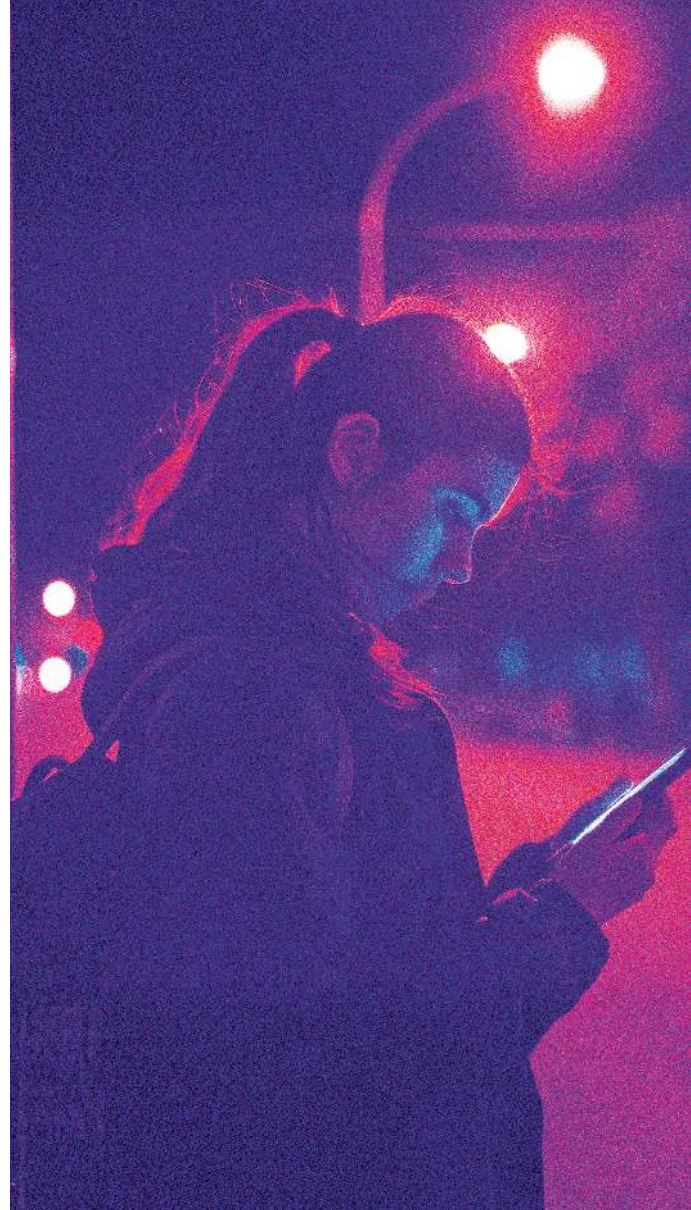


laborales ya que los trabajadores no son ni totalmente autónomos, ni empleados entendidos de forma tradicional. Los testimonios de trabajadores de reparto por aplicación reflejan aspectos contradictorios: «no termina siendo tan libre» e «igual tenés libertad», dicen sobre cómo la plataforma gestiona la flexibilidad y la autonomía. Esta variabilidad se opone al carácter fijo de «un trabajo permanente», como lo expresó un trabajador. Y es esto lo que las empresas de plataformas han utilizado como argumento para evitar ser reguladas por las leyes laborales nacionales ancladas en el paradigma salarial.

Entonces, este tipo de trabajo nos genera un desafío: **¿cómo regular controlando las prácticas de explotación del empleador y ampliar la autonomía del trabajador?** Encontrar ese balance implica pensar por fuera de la normativa que conocemos y que nos plantea una dicotomía entre seguridad y flexibilidad.

### 1. Solidaridades urbano-digitales

Las empresas de plataformas organizan el trabajo mediante sus aplicaciones, produciendo espacios digitales y urbanos (urbano-digitales) que tanto





dividen como unen a lxs repartidores. Los dividen ranqueándolos de acuerdo a sus métricas de productividad, propiciando una forma de competencia por la asignación de pedidos. Además, las apps permiten distintas modalidades de reparto: entre aquellos que reparten solo para un restaurante o un restaurante por turno, y aquellos que reparten de manera más flexible entre varios restaurantes por turno. Estas diversas modalidades de trabajo moldean formas de sociabilidad y solidaridad distintas entre lxs repartidores. Por ejemplo, las ranheadas: encuentros semi-espontáneos que habilitan el desarrollo de vínculos de amistad y espacios de ocio, incluso durante el tiempo de trabajo. Aquellos que trabajan únicamente para un supermercado construyen lazos anclados en un espacio urbano delimitado: aquel inmediatamente afuera del negocio. Por otro lado, aquellxs que trabajan de manera más flexible entre varios restaurantes, construyen lazos más fluidos que se desarrollan a través del encuentro en rincones de urbanidad dentro de sus rutas de reparto. Esta forma de solidaridad es distinta de aquella que se da en un trabajo de oficina. Estos vínculos no resisten la

flexibilidad espacio-temporal, sino que surgen de ella. Y a la vez, se trata de formas de solidaridad que tensionan estructuras sindicales pensadas para trabajos con tiempos y espacios más fijos, y plantean un desafío para la organización política de lxs trabajadores de plataformas.

## **2. Nuevas subjetividades políticas y el desafío sindical**

Los sindicatos necesitan adaptar sus estrategias de reclutamiento en torno a la flexibilidad espacio-temporal del trabajo en plataformas, lo cual implica salir de las estructuras institucionales y establecer su presencia en las calles o más precisamente, su dispersión a través de estos espacios urbano-digitales. Esto por supuesto no es totalmente novedoso y existen en Argentina organizaciones sindicales que se caracterizan por una presencia en el territorio. Lo que tal vez ha sido más difícil para algunas organizaciones es establecer puentes con trabajadores de plataformas cuya subjetividad política es distinta. Esto se observa en dos dimensiones. La primera es que el aspecto social que permite la flexibilidad



espacio-temporal genera valoraciones positivas entre lxs repartidores sobre la falta de estructura que chocan con la histórica lucha sindical. La segunda se relaciona con las distintas identidades de lxs trabajadores de plataformas: migrantes, jóvenes y crecientemente mujeres que enfrentan mayores restricciones en el mercado de trabajo, lo que los lleva a trabajar en plataformas donde el ingreso es fácil e inmediato. Los sindicatos, mayormente liderados por hombres argentinos de mediana edad, no encajan completamente con las identidades de lxs trabajadores, lo cual dificulta la construcción de una identidad común y tiene también consecuencias respecto a las ideas y demandas que se considera deben ser prioritizadas. **Las subjetividades migrantes, jóvenes y femeninas encuentran en el trabajo en plataformas una salida laboral rápida,**

**sí, pero también una forma de trabajo que encaja con otras necesidades, como por ejemplo la flexibilidad para atender tareas de cuidado, o para realizar estudios, o para establecer vínculos socio-territoriales en una ciudad desconocida.** Una flexibilidad que habilita tomas de decisión personales que, aunque restringidas, abren un espacio de autonomía. En esas subjetividades diversas y en esas dinámicas de vinculación flexibles hay un elemento político que puede ser radical para repensar el futuro del trabajo en general y de los modelos sindicales.

### **3. La autonomía como derecho laboral**

La flexibilidad en el trabajo como forma de autonomía no es un deseo o una idea

completamente nueva. Aquellos que trabajamos en la academia, por ejemplo, elegimos un sector que nos permite decidir con mayor libertad sobre nuestros tiempos de trabajo. El *trade off* en este caso también viene con cierto nivel de precarización, como becas en vez de salarios y trabajo en horarios antisociales. Sin embargo, lo elegimos. ¿Por qué? Porque seguimos valorando más eso que la idea de trabajar de 9 a 18hs en una oficina con un jefe que nos mira por encima del hombro y que, en no pocos casos, es abusivo. ¿Quiere esto decir que deberíamos simplemente aceptar el *trade off* y agradecer que no la tenemos peor? No. Pero el punto a enfatizar es que la crítica a la flexibilidad en plataformas, cuándo solo la entendemos como un engaño a lxs repartidores para explotarlos, esconde un elemento clasista y paternalista. Supone que los repartidores están cooptados por los discursos sobre emprendedurismo enarbolados por las empresas y han entonces perdido su conciencia de clase. Pero en realidad, se trata simplemente de una decisión racional que prioriza la flexibilidad espacio-temporal.





La clave entonces no está en rechazar la flexibilidad del trabajo en plataformas sino en lograr compatibilizarla con mejores condiciones de trabajo. Hoy este tipo de trabajo se da en el marco de un mercado laboral fragmentado y una economía con pocas posibilidades de inserción, con el trabajo en plataformas siendo en muchos casos un segundo o tercer ingreso. Esto permite a las empresas pagar poco e imponer mecanismos de explotación que llevan a que lxs repartidores trabajen muchas horas, muy fuerte, con consecuencias graves para su salud física, mental y emocional. **Entender este trade off entre flexibilidad/salud es el paso previo indispensable para la verdadera tarea política: identificar cuál es la parte**

**positiva de este trabajo y cómo expandirla para poder capitalizarla dentro de un proyecto político-laboral radical y progresista.** Cómo volver el trabajo en plataformas una opción de empleo con derechos.

La propuesta es, además, lograr ampliar la autonomía en el mundo del trabajo, entendida como la capacidad del trabajadorx para decidir cuándo y cuánto trabajar, sin que esto signifique un acceso restringido o precario a la seguridad social. **Esto implica invertir el enfoque: dejar de ver al trabajo en plataformas como un caso atípico que tenemos que arreglar y entenderlo como una oportunidad para repensar una parte del mundo del**



**trabajo alrededor de la idea de autonomía.**

En un contexto de expansión de este modelo de negocios y de crecimiento de su representación dentro del mercado de trabajo, construir un programa que incorpore autonomía como derecho laboral central en la agenda progresista es una decisión estratégica. Además, integrar a ese mundo de trabajadorxs con nuevas subjetividades políticas al movimiento obrero, recuperando su capacidad de representar al pueblo trabajador que existe y a sus deseos. Deseos de trabajadorxs jóvenes, migrantes y mujeres que ven más allá del repertorio sindical tradicional y enarbolan

demandas que se expanden hacia el terreno de la reproducción social.

Así, consagrar la autonomía como derecho laboral, más allá del trabajo en plataformas en particular, es también una oportunidad para repensar la distribución de las tareas de cuidado y su organización mediante dinámicas de género. Permitir a lxs trabajadorxs de oficina, por ejemplo, decidir con mayor flexibilidad sobre sus horarios de inicio y finalización de la jornada podría finalmente conciliar los horarios de oficina con los del colegio. En Reino Unido, de hecho, lxs empleadxs pueden solicitar horarios

de trabajo flexibles a sus empleadores y el empleador está obligado a considerarlo seriamente y dar respuesta en dos meses.

Estas son pequeñas formas de avanzar hacia un mundo del trabajo con mayor flexibilidad espacio-temporal que se articulan a través de mayor autonomía del trabajador y que nos pueden permitir reorganizar nuestras sociedades de formas más justas e igualitarias, sin renunciar derechos en el camino. Pero para ello primero necesitamos recuperar la imaginación política, aquella que empuja los límites de lo posible.



[ La música que escuché  
mientras escribía ]

# ROMPER LA BURBUJA.

---

Por **Evelyn Ostrovsky.**  
Psicóloga (UBA). 29 años.



De chica miraba muchas películas y series. En varias de ellas aparecía una figura que se repetía y me llamaba la atención: el psicólogo. Siempre en su sillón, con gesto serio, recibiendo paciente tras paciente, como si fueran parte de una misma escena que nunca termina. Mis referencias eran bastante cliché: Peretti, que además de interpretar a terapeutas, también lo era, y Jamie Lee Curtis en Un viernes de locos, preguntando con cara de póker: "¿Y con eso, cómo te sientes?". Esa imagen me intrigaba, pero no me cerraba.

A mis 17 años decidí anotarme en la carrera de Licenciatura en Psicología de la UBA, aunque tenía más preguntas que respuestas. ¿Cómo los psicólogos aguantaban esa

soledad? ¿Dónde iban a parar todas las historias que escuchaban? ¿Cómo hacían para escuchar tantas horas seguidas sin desgaste mental?

Ya cerca de recibirme, con la orientación elegida en psicoanálisis, el entusiasmo se mezclaba con un miedo concreto: ¿podía ser terapeuta sin resignarme al aislamiento?

Spoiler: sí, el trabajo de psicóloga clínica puede ser bastante solitario. Estás vos, el consultorio y los pacientes. Para resolver dudas, te queda consultar a otro profesional en espacio de supervisión o acudir a tu terapia, con alguien que también te atiende (y te entiende), seguramente, en solitario.

La respuesta llegó con forma de equipo.

En el último año de la carrera hice una práctica en el Hospital Álvarez, en Flores, dentro de un dispositivo llamado "Equipo de Urgencias". Confirmado por 20 psicólogos y psicólogas, de los cuales solo la coordinadora está rentada, el resto trabaja ad-honorem, motivados por el deseo de atender, acompañarse en grupo y defender la salud pública.

Después de recibirme, la coordinadora me ofreció sumarme. Y desde entonces, hace ya seis años, cada miércoles me levanto bien temprano en Villa Urquiza, lugar donde vivo y también atiendo, y me voy despabilando en el colectivo rumbo al hospital.



Cada miércoles vuelvo a encontrarme con la pregunta: ¿para cuántas cosas nos detenemos a pensar con otros? Pude ubicar algunos elementos que de uno u otro modo siempre están en las reuniones y, que según el testimonio de los que están hace más tiempo en el equipo, están presentes incluso desde antes: el espacio de diálogo horizontal entre colegas, la posibilidad de pensar nuevas lecturas de casos en supervisiones, el sentido del humor, la confianza en el otro que fue tendiendo puentes afectivos, espacios alternativos de compartir otros intereses, lazos de amistad. También el intercambio de ideas sobre pacientes del consultorio privado y derivaciones, interconsultas con otros profesionales de la salud como psiquiatras, trabajadores y trabajadoras sociales, enfermeros y enfermeras. La supervivencia de un tiempo para pensar, en contextos de vorágine informativa y de descarte, es un elemento crucial, valiosísimo.

Me encontré con que no todos los pacientes conectan con sus emociones y sentimientos, que no todos recuerdan su historia, que no todos se angustian, que no todos eligen que un analista lo escuche porque, a veces, son otros quienes reconocen que llegaron a un tope y necesitan ayuda. Muchos llegan a la guardia y desde allí nos derivan, y muchos otros piden un turno porque un clínico los derivó a salud mental, aunque no entiendan qué hace un psicólogo. Algunos llegan desbordados, sobre-medicados o incluso con marcas imborrables en el cuerpo. Junto a los elementos ya mencionados, creo que tiene un lugar nodal también la creación de estrategias en conjunto





para que subsistan los espacios terapéuticos hacia los pacientes que acuden: desde mudar el consultorio al parque, porque no contamos con tantos espacios cerrados y privados, hasta adaptar el dispositivo y transformarlo en una charla caminando, para que pueda permanecer en el hospital un paciente que desborda el encuadre clásico.

Al repasar este recorrido, desde mi perspectiva, desde mi vínculo personal con la urgencia y con mis colegas, me asalta la pregunta de por qué es este el modo de abordaje de la urgencia que produjo efectos en tantos pacientes, y en mi como analista.

Volviendo a mi inquietud previa a recibirme, ahora la puedo responder. Me di cuenta que en el equipo me encuentro acompañada en la soledad, en

el desamparo de escuchar la condición sufriente: relatos que desgarrarían, a no ser porque los escuchamos en conjunto y el pensamiento asociado hace cuerpo para sostenernos. La sensación general es la de responsabilidad compartida por los tratamientos, de sostener juntos el peso de las historias.

Cuando termina la jornada, vuelvo a Villa Urquiza, a mi consultorio privado. Pero algo cambió: mi trabajo en el hospital se convirtió en un motor de impulso y realidad. Un recordatorio de que pensar con otros no solo es posible, sino necesario.

Y sí, quizás ahora me reconozco un poco en Peretti o en Jamie Lee Curtis. Pero encontré mi forma de ser psicoanalista, una que no vive en soledad.



# TRABAJAR Y PENSAR EN TIEMPOS DE **INTELIGENCIA ON-DEMAND.**

---

Por **Mair Williams**. Politóloga (UBA), analista de datos  
y militante del Club Lupín



El ingrediente clave de la fascinación con la Inteligencia Artificial es el postulado de que nos encontramos a las puertas de una nueva revolución productiva, similar a la Industrial, pero más potente. Los cambios tecnológicos grandes vienen acompañados de momentos intensos de contradicción entre el modo de producir y las relaciones laborales. Por eso me interesa abordar acá la historia de las computadoras en tanto que máquinas informáticas, y especular -como especula la ciencia ficción- sobre el potencial impacto de la IA sobre los trabajadores de las industrias del conocimiento y la información.

La computación, en su origen, fue una herramienta

de optimización: máquinas aisladas que aceleraban cálculos y automatizaban tareas repetitivas. Con Internet se da un primer salto categórico: se vuelve posible mediante un protocolo conectar a las máquinas del mundo entero a una misma red de intercambio informático. En un derrotero difícil de detallar en pocas palabras, que no estaba escrito pero se fue dando así, llegamos hasta la foto actual: capitalismo de plataformas, algoritmos, machine learning. El desarrollo de la capacidad maquina de aprender de forma autónoma a partir de un inmenso volumen de datos para generar predicciones es la innovación que define este momento, y es especial porque cambia la manera en

que conocemos. El producto central de la economía digital del siglo XXI es un cambio de régimen epistemológico: conocer es modelar.

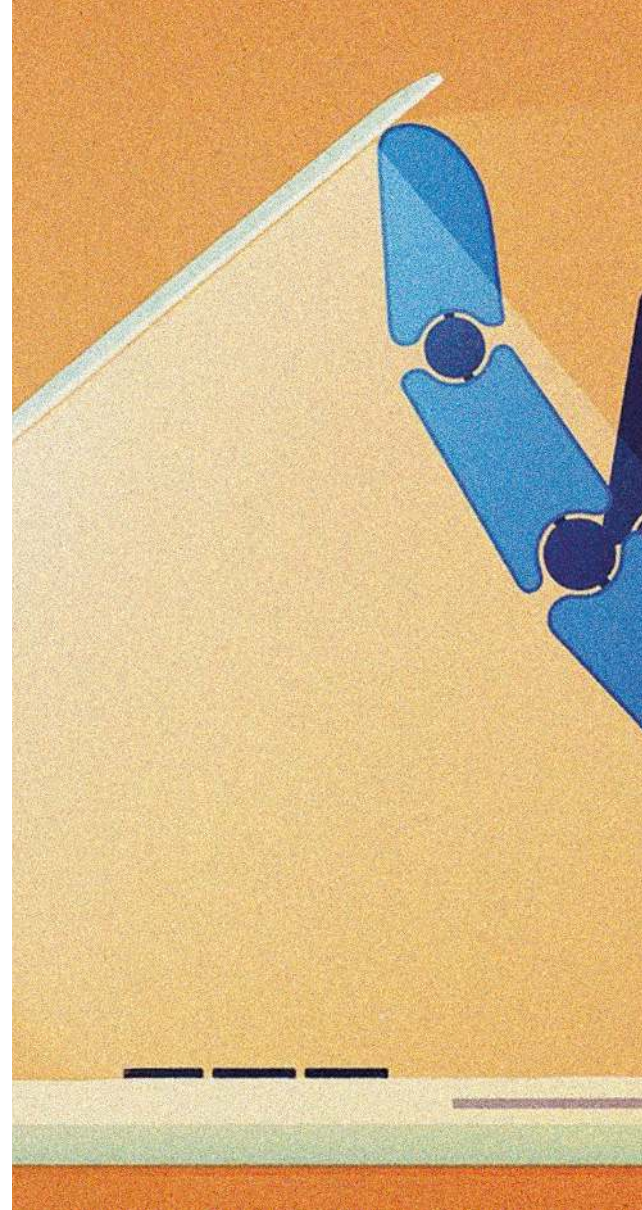
La IA no solo está de moda, también es una tendencia. En términos de André Leroi-Gourhan, es "el hecho tecnológico que llegó para expresar una tendencia técnica". Así, la IA expresa concretamente una orientación fundamental que ya venía adquiriendo el vector del desarrollo tecnológico de esta época: la tendencia a cuantificar el mundo y a conocer a partir del modelado de datos. Emerge ante la necesidad de ganar perspectiva y capturar las relaciones subyacentes entre variables, o generalizar a partir



de ejemplos pasados para hacer predicciones en un mundo que cada vez produce más de todo. Modelar siempre fue –pero hoy se expande en todas direcciones– un modo de resolver el problema de escala para aproximarse al conocimiento de hiper-objetos como el clima, el sistema solar, los agujeros negros, y por supuesto, el mercado.

Es en función de esa capacidad de modelado de datos en escenarios con múltiples variables y de aprendizaje automatizado que la IA constituye una promesa productiva descomunal. La promesa de una inteligencia on-demand capaz de ordenar el ruido de la información que producimos sin parar y transformarla toda en un insight útil que nos hubiera sido indetectable pero habilita control sin precedentes sobre las variables que hacen a la producción, al intercambio, al impacto publicitario, a la velocidad de los procesos.

El obstáculo principal para tomar en serio todo esto hoy es que todavía no vemos efectos del uso de IA a gran escala. Hay trabajadores individuales o equipos chicos que la usan para hacer mejor su trabajo, pero no vemos suficientes empresas tradicionales que hayan transformado radicalmente sus procesos. El dato de peso es que todavía no genera retorno de inversión. Encontrar aplicaciones realmente valiosas es un pendiente cuya resolución se puede acelerar si un sistema





científico-técnico fuerte se involucra en los procesos industriales con objetivos más estratégicos que el –a veces un poco miope– deseo de aumento de rentabilidad.

Pero este texto no es sobre el impacto de la IA sobre la producción sino sobre los trabajadores, y en especial sobre quienes usan computadoras para cumplir tareas o para vender sus productos y servicios. Este foco no solamente lo pone la naturaleza ‘informática’ de la IA. Me interesa especialmente este segmento del mercado laboral porque es el centro de gravedad económico de las sociedades con bajo nivel de industrialización –como la nuestra–, o las que deslocalizaron su producción industrial hacia Asia –como Europa–. Sociedades con mercados laborales que demandan casi principalmente habilidades para vender, comunicar, negociar, diseñar, planificar y convencer.

Esto se da en el contexto de un cóctel explosivo: internet como red de intercambio global de información, redes sociales como entorno indefinido de mercado y ocio. Y ahora: inteligencia on-demand. Una enorme capacidad de cómputo apoyada en chips y datacenters ajenos para modelar y generar por aproximación todos los servicios del intelecto humano: análisis cualitativo, cuantitativo, estadístico, interpretación de textos, criterio para el diseño, edición de imagen y sonido,



transcripciones, traducciones.

Llevo con interés un registro desordenado de lo que perciben mis amigos que trabajan en economías de la información usando esta nueva tecnología para sus tareas a diario. Diseñadores, programadores, analistas y creativos. Todos ellos acusan una capacidad aumentada de resolución de cosas sencillas. Lo que llevaba tiempo ahora es más fácil. La IA potencia sus esfuerzos cuando se monta sobre conocimiento experto, sobre un criterio maduro y sobre la experiencia y maestría sobre las tareas. Muchos señalan también que en algún momento esta sinergia entra en cortocircuito. Las IAs son sicofantes (dicen que siempre tenemos razón), alucinan, o

directamente se desalinean de nuestros objetivos. Pero hay algo más. Cada vez trabajamos más, resolvemos más, por la misma plata. Y hay algo más, cada vez es más difícil concentrarse, prestar atención. No hay tiempo ni cabeza para revisar todos los outputs de nuestros prompts. Sigamos esos hilos.

Los trabajadores del conocimiento de los que hablo son lo que la sociología y la antropología buscan explicar hace algunas décadas con términos como clase profesional-gerencial, élites cognitivas o clase creativa. Conceptos que -aunque distan de ser intercambiables- comparten un hilo conductor: aluden a trabajadores dedicados a la innovación,

análisis, investigación y generación de ideas.

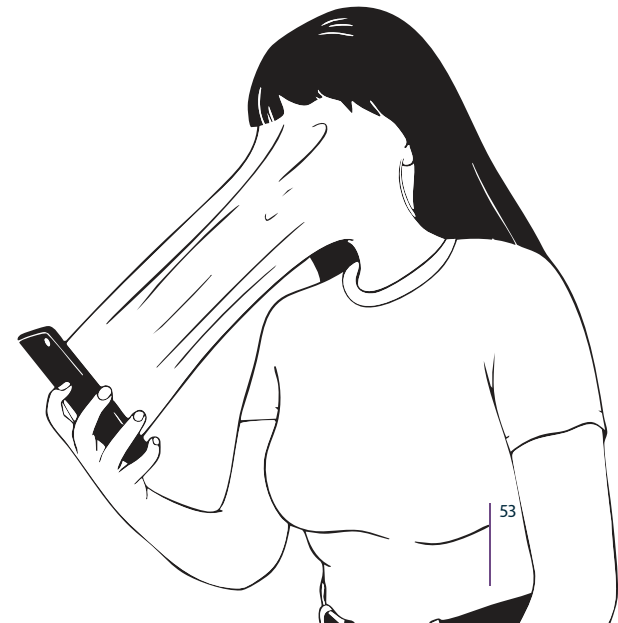
Las modificaciones que va sufriendo con el tiempo la amplia noción de 'una clase que trabaja de pensar' nos dan alguna pista sobre cómo los cambios en los modos de producción colisionan con las relaciones laborales. En años más recientes comenzó a circular la noción de 'cognitariado', un cruce entre '[trabajo] cognitivo' y 'proletariado' que expresa la emergencia de trabajadores del conocimiento en condiciones de precariedad laboral.

La expansión del sector servicios no puede durar eternamente y cada vez más jóvenes profesionales



egresan habiendo adquirido la calificación que esta economía requiere, saturando un espacio que ya muestra signos de agotamiento. Hace cinco años se afirmaba vehementemente que en el futuro todos sabrían programar y eso va camino a cumplirse de forma retorcida. Porque los modelos de lenguaje aumentaron nuestra capacidad de comandar máquinas en lenguaje natural, incluso para que escriban código por nosotros (lo que se llama simpáticamente 'vibe-coding'). Con estas capacidades aumentadas, también aumenta la expectativa del capital y aumenta la batería de cosas que hay que saber y poder hacer para mantenerse competitivo en un mercado laboral saturado. Un límite ecológico.

Y otro límite ecológico, la atención. Son demasiadas las marcas que buscan publicitar en un mismo lugar, venderle a un mismo público, demasiados los videos que compiten por vistas en Internet. Todo exige atención, y la atención es limitada. Es más de lo que podemos procesar, y es por eso que la atención se vuelve cada vez más valiosa. En un mundo sobresaturado de información y ofertas -que encima ahora tiene IA- el verdadero recurso escaso ya no es la capacidad de producir contenidos o servicios, sino la capacidad de capturar miradas, de sensibilizar a otros para que elijan una opción entre miles.





## Atención al futuro.

Incluso si la investigación y el desarrollo de IA se frenara hoy, la economía transformada por Internet y la pequeña IA a la que dio a luz nos enfrentan a una nueva contradicción histórica entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción. En esa línea también la comparación con la Revolución Industrial me parece elocuente. Aquel momento histórico no produjo sólo la modalidad del trabajo fabril; también reconfiguró la familia, las motivaciones y las relaciones sociales. ¿Qué emergentes sociales vienen de la mano de la inteligencia artificial?

No me parece que esquivar la pregunta sea bueno para una fuerza política que pretenda hacerse cargo del futuro de una comunidad desde una perspectiva humanista. Ni me parece que encarar esa pregunta sea abandonarse a especulaciones supersticiosas más cercanas a la ciencia ficción. En todo caso, creo que incluso la ciencia ficción puede aportar algunas pistas sobre los interrogantes éticos y políticos que trae el futuro si no intervenimos para direccionarlo de otra manera.

La IA nos da una oportunidad única para reabrir algunas preguntas políticas sobre la técnica. Preguntas cuyas respuestas podemos dejar inscritas en reformas laborales, incluso en la Constitución. Si el desarrollo tecnológico se encamina a delegar los “bullshit





jobs” repetitivos en robots, debemos luchar por pagar y exigir mejor el valor diferencial que aportan la experiencia, el criterio y la creatividad. Si las capacidades productivas –al menos en el plano de lo intangible– van a aumentar exponencialmente, necesitamos tener una teoría y una política que nos permita ubicar los límites manualmente antes de que la saturación ecológica los imponga por la fuerza.

Creo que no estoy haciendo más que reenviar a este presente dos de los asuntos centrales de La Comunidad Organizada: la estatura del hombre frente al vertiginoso avance de la técnica y la posición de nuestro país en un contexto de carrera tecnológica–militar entre potencias. La tarea que reúne urgencia e importancia hoy es la de observar las tendencias técnicas para intervenir políticamente en pos de un país digno para los hombres y mujeres que trabajan. Trabajamos para vivir bien. La estrategia de inserción de inteligencia artificial en el sistema productivo de este país y todo rediseño institucional o jurídico que de ella se desprenda en torno al trabajo tiene que mantener entre sus prioridades ese horizonte: que trabajar permita vivir bien, dignamente.





[ La música que escuché  
mientras escribía ]

## UN LUGAR COMÚN.

---

Por **Alexis Schamne Aráoz**. Comunicador Social.  
Vecino de Lanús, nacido y criado.



Todos los días en la estación Constitución, uno de los lugares más emblemáticos de la Capital Federal, en ese contraste entre la arquitectura sublime y la marginalidad adyacente, ocurre una movilización masiva a la que la política, la academia, los opinólogos y los canales de televisión, no le prestan atención. De lunes a viernes, entre las siete y las nueve de la mañana, va tomando forma una concentración no coordinada, de individualidades que no se conocen entre sí y quizás nunca jamás lo harán. De cada tren de la folklórica línea Roca que llega al ansiado, pero resignado, destino final, desciende una columna. En cada columna conviven una infinidad de historias, cada una de ellas atravesada por una condición: la clase.

Los habitantes de la zona sur del conurbano bonaerense, esa confederación de pequeñas patrias chicas, son hace mucho tiempo una nueva especie de trabajadores golondrinas en la urbanidad. Porque no trabajan dónde viven, y pasan más horas en una ciudad que no es la propia. Ese flagelo, que a falta de laburo construyó sus lugares de origen en ciudades dormitorio y casas de fin de semana, tiene como externalidad positiva una socialización forzosa en el tren: los vagones amalgaman en su interior lo que en el exterior está fragmentado. Viajan los olvidados de un sistema cada vez más excluyente, y los trajeados; los pitucos y los de barrio.

En el maridaje de la heterogeneidad y lo cotidiano,

aparecen valores y máximas comunes. Los niños, las madres, los viejos y las personas con discapacidad tienen prioridad. Donde parece que no entra nadie más, siempre nos podemos amuchar para hacer un lugar. Para quien demuestra su talento, aplausos. Para los que dejan de lado la vergüenza al pedir una limosna, colaboración. Para quienes no forman precios, venta asegurada. Abundan los permisos y las gracias, más que en cualquier curso paquete de protocolo y ceremonial. Pero también las sanciones contra lo que atenta al colectivo: trabar las puertas, impedir el paso para bajar, no ceder el asiento al que lo necesita.

Es cierto que viajar en el tren Roca puede no ser una



experiencia de confort, y esté muy alejada de la idea de servicio público que imaginamos, pero todos actuamos en consecuencia, como si tratáramos de hacer más llevadero el momento. O como si sintiéramos en carne propia lo que siente el de al lado. Ese gesto de humanidad y solidaridad que sale más fácil, porque estamos todos en el mismo baile.

Frente a la pulsión privatizadora de nuestras vidas en la que estamos inmersos, se nos hizo costumbre añorar los servicios públicos del Estado de bienestar que la última dictadura y la infame década de los 90 destruyeron, tanto por su calidad incuestionable como por su dimensión integradora. Sin embargo, sobre la resaca de la larga noche neoliberal, y el clima de época mundial, el pueblo argentino no innova ni se deja llevar por tendencias. Clama, construye y vuelve a caer, en lugares comunes.



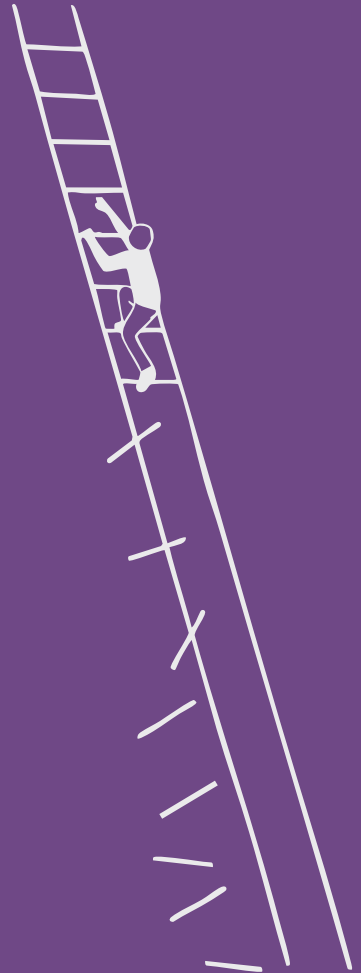




# ENTREVISTA A FACUNDO ROMERO, SECRETARIO DE BIENESTAR (FATUN).

---

Por **SUJETO EXENTO**.





**SE: Con una tasa de informalidad laboral que hoy alcanza aproximadamente el 47 % de la población a nivel nacional, y en sectores feminizados como es el caso del trabajo doméstico supera el 70%, ¿Cómo representamos desde los parámetros actuales del sindicalismo cuando casi la mitad de los trabajadores están fuera del sistema?**

**FR:** Esta realidad que describen se profundizó muchísimo a partir de la pandemia. El trabajo informal se agrandó y recrudesció, y con el modelo de gestión del gobierno actual es mucho peor. Se pauperiza el trabajo y se generan condiciones restrictivas para el ingreso al mundo sector formal. Hoy las plataformas

parecen ser la salida inmediata para un sector de pibes y pibas que tienen naturalizado monotributar, o no tener acceso a derechos laborales. En ese sentido, el movimiento obrero tiene un desafío grande, el de adaptar a esta nueva realidad lo que históricamente ha sido la posibilidad de un trabajador: desarrollarse en el marco de la industria u otras ramas que le permitían tener sus derechos consagrados. El modelo sindical argentino previó, diagramó y estableció derechos y obligaciones que amparan al conjunto de los trabajadores. Hay que recuperar esa capacidad frente a esta nueva realidad de la informalidad.

**SE: El modelo de unidad promocionada que plantea**

**Perón en el «Modelo Sindical Argentino» tiene fortalezas comprobadas en los sectores más tradicionales de la industria. ¿Cómo podríamos ampliar la representación hacia quienes no tienen acceso a derechos laborales sin fragmentar la unidad del sindicalismo?**

**FR:** Como dije antes, la pandemia fue un antes y un después. Hubo que generar mucha creatividad para organizar a los trabajadores y sobre todo para que pueda seguir estando contemplado el derecho a sindicalizarse. Pero también aparecieron con fuerza otros derechos para los trabajadores que sí estaban sindicalizados y por lo tanto nuevos desafíos para los sindicatos: el descanso,



la desconexión, la disponibilidad de material informático para teletrabajar; entre otros.

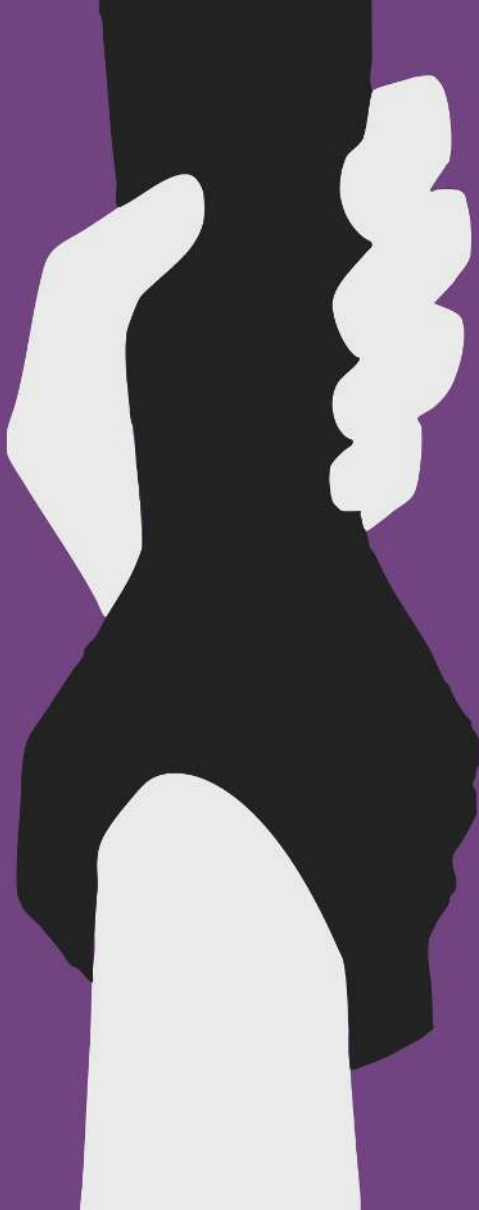
En Argentina estábamos acostumbrados a una matriz industrial fuerte y a que el trabajo en su mayoría esté asociado a un modelo de desarrollo nacional. Esto fue modificándose en el mundo a partir del surgimiento de nuevas formas de trabajo, obligando a los sindicatos a abrir discusiones que antes no nos dábamos. Por ejemplo, se expandió un sector muy importante que exige contención: la economía social y solidaria, que afortunadamente se incorporó de forma orgánica a la Confederación General del Trabajo (aunque no sin debates internos). Hay dirigentes que creen que no son trabajadores y otros que creemos que sí, que hay que darles herramientas para que dejen de surfear la precariedad y tengan acceso a la dignidad del trabajo; con sus cargas patronales, su obra social y la posibilidad de desarrollo en su rama.

**SE: Esa resistencia a incorporar otros sectores como los sindicatos que mencionás, ¿Se fue desarmando en el último tiempo? ¿Tuvo que**

**ver el proceso de organización gremial de la economía popular en ese cambio de noción?**

**FR:** Sí, sin dudas. Los compañeros dieron un salto de calidad y han demostrado que a partir de la organización pueden lograr cuestiones materiales que los sindicatos tenemos muy incorporadas. Yo creo que la UTEP es un ejemplo de organización gremial que mira lo que ocurre al interior de su rama de actividad, y le hace justicia. Hay una mirada muy peyorativa hacia ellos, a veces por desconocimiento; porque para el sindicalismo todo aquello que proviene de las organizaciones sociales se lo asocia solo al cobijo de los distintos gobiernos y a los planes sociales. Pero me animo a decir también que hay un prejuicio de clase, que establece que solo son trabajadores organizados los que pertenecen a las ramas de actividad históricas. Y esto viene desde antes del peronismo, desde los socialistas y anarquistas que se organizaron sindicalmente.

Entonces, tenemos que ser creativos e incorporar a la discusión a todos los sectores, y más aún frente a un gobierno nacional que lo único que



hace es achicar el salario y querer limitar la discusión paritaria para cumplir con el FMI.

**SE: La inteligencia artificial y la automatización están transformando el mundo laboral a una velocidad que todavía no terminamos de dimensionar. ¿Cómo impacta esto en la organización sindical? ¿Aparecen nuevas discusiones y derechos?**

**FR:** Nos obliga a dar una discusión integral sobre cómo incorporar las tecnologías, porque en cada rama de actividad se da de una forma distinta. En nuestro caso, por ejemplo, el trabajo no docente incluye actividades muy variopintas. Organizamos choferes, trabajadores de maestranza,

mantenimiento, jardinería, que son tareas más manuales, hasta trabajadores con tareas administrativas y auxiliares académicos. Entonces, la incorporación de la tecnología es una discusión segmentada. Para las tareas manuales no hay tanta discusión porque es muy difícil que una IA las reemplace. En el resto de las tareas, en cambio, la incorporación de las tecnologías vino a facilitar muchas cosas. La digitalización de expedientes terminó con el papeleo –que también trajo discusiones interesantes sobre el cuidado del ambiente en el sindicato– y permitió acelerar tareas como la elaboración de dictámenes. Eso nos presentó un desafío nuevo, porque profundizó la discusión acerca del trabajo manual y el intelectual. Y





asociado a eso, otros derechos: hay quienes pueden trabajar desde sus casas y quienes no.

En términos generales, cuando hablamos de incorporar nuevas tecnologías al proceso de trabajo lo primero que aparece es la resistencia. En el pasado, cuando aparecieron las computadoras también eso trajo aparejado el miedo a perder el puesto de trabajo. Nosotros creemos que no hay que rechazar la tecnología y la automatización. Hay que trabajar para que facilite la tarea de los compañeros. Por ejemplo, suele pasar que las instituciones incorporan avances tecnológicos sin la adecuada capacitación de los trabajadores. Dentro de nuestra organización, estamos teniendo algunos espacios de

capacitación interna, primero para entender la inteligencia artificial y no rechazarla por desconocimiento, y después para evaluar cómo usamos esa herramienta en favor de nuestra organización sindical. La CGT dio el puntapié inicial el año pasado desde la Secretaría de Innovación Tecnológica, con un recuadro para pensar cómo los sindicatos utilizamos a nuestro favor la inteligencia artificial para pelear por mejores condiciones laborales.

**SE: En el último tiempo, la aparición de nuevas ramas de actividad (como el trabajo en plataformas) se combina también con demandas de mayor democratización interna de las nuevas generaciones, que traen consigo ideas de**

**renovación de agendas y de más pluralismo. ¿A vos te parece que las estructuras sindicales necesitan algún tipo de modificación o actualización en los términos de la participación transversal para ser más representativos? ¿Se puede hacer eso sin fragmentar la unidad?**

**FR:** Con respecto a los trabajadores de nuevas ramas de actividad, lo primero que hay que hacer es escucharlos. Hay un prejuicio de que todos los que trabajan con plataformas quieren trabajar de esa manera y aceptan esas condiciones naturalmente. Yo quiero creer que no, que a veces cuando vos tenés una perspectiva de ingreso al mundo del trabajo que está muy acotada y tenés que parar

la olla, trabajás de lo que podés. A pesar de que en esas ramas hay sectores que no quieren organizarse –o de que la dispersión que implica la tarea no se los permite–, los sindicatos tenemos que facilitarles una organización a la medida de lo que ellos planteen.

Hoy en día es difícil pensar en nuevas personerías gremiales o estatutos, porque tenés un (ex) Ministerio de Trabajo degradado a Secretaría, que está queriendo disciplinar a los sindicatos actuales y a los que están en creación, no otorgando inscripción ni personería gremial. Ya ni siquiera envían veedores para los procesos electorales de los sindicatos.

Aunque se insista en lo contrario, la verdad es que los sindicatos hoy son el espacio más democrático que existe. Cada año tenés que presentar a tus afiliados balances de gastos, cada dos años tenés elecciones de delegados. Es muy fácil tener una mirada por fuera del movimiento obrero y decir: «Bueno, che, son los mismos de siempre, están hace treinta o cuarenta años». Eso puede ser cierto, pero también es una realidad que los que te eligen para ocupar los cargos son los afiliados y afiliadas. Hay un revival de los noventa, de agitar que cualquier tipo de participación





política, sindical, social, cultural, tiene que ver con el entongue, con dinamitar espacios de organización, que todo es corrupción, que todo está perdido. Hay que tener cuidado con eso.

Ahora bien, esto no implica que no haya que readecuar prácticas y abrirle paso a las nuevas generaciones. Quienes somos peronistas y doctrinarios, venimos escuchando al General –ya desde los años cuarenta– plantear la necesidad del trasvasamiento generacional. Yo creo que es una tarea pendiente para el movimiento de masas más grande de occidente (que es el peronismo), y hay que decirlo sin que nadie se ruborice. Quienes hoy conducen las organizaciones, y lo hacen hace muchos años, en algún momento fueron jóvenes que tuvieron que discutir con sus conducciones sobre cómo militar sindicalmente en una determinada época. No se trata de “tirar a ningún viejo por la ventana”, pero sí hay que adecuar las prácticas sindicales a cada época para ser más representativos del conjunto de los trabajadores y trabajadoras. Por ejemplo, algo muy puntual: es un error pensar hoy que la única manera de militar sindicalmente es, mate de por medio, hablando con cada trabajador. Eso es no ver una realidad en la que aparecen nuevas relaciones interpersonales, nuevos métodos de comunicación. Capaz recibís más comunicación de un afiliado en un mensaje directo al instagram del sindicato. ¿Dejás abiertos esos espacios? ¿Y sino, implica que clausurás discusiones?

Las organizaciones tienen que ser revisadas sin la necesidad de correrlos de la matriz esencial: la unidad, la solidaridad y la organización. Pero unidad no significa que todos pensemos de la misma manera: es hacer síntesis de la heterogeneidad de opiniones. La solidaridad implica también tender la mano a quienes están peor, y quizá no tienen la posibilidad de desarrollarse como trabajadores. Y la organización implica que siempre hay que dar las discusiones adentro. Disentir no es sinónimo de agraviar, hay que dar lugar real a las discusiones que traen las nuevas generaciones.



¿Qué formas de vínculo y representación  
estamos dispuestos a ensayar frente al  
malestar generalizado de los laborantes?

**Quizás una parte de la respuesta radique  
en reconocer que la comunidad no se  
decreta, sino que se construye.**

sujeto  
e\_xento

