

Apuntes

EMPRESARIALES

Nº 1, Enero-Febrero-Marzo de 2024

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas



IECIF

INSTITUTO DE ESTUDIOS CONTABLES,
IMPOSITIVOS Y DE FINANZAS DE LA EMPRESA

UCES

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

ISSN 2953-4461

Apuntes

EMPRESARIALES

Nº 1, Enero-Febrero-Marzo de 2024

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas

ISSN 2953-4461



IECIF

Editor Responsable

Dr. Eduardo Tomás Gherzi

Instituto de Estudios Contables, Impositivos y de Finanzas de la Empresa

Director: Lic. Fernando Amador Agra

Comité Editorial

Lic. Fernando Amador Agra

Lic. Sergio Castrillón

Dra. Dalila Efron

Dr. Eduardo Tomás Gherzi

Mg. Liliana Guarnaccia

Lic. Verónica Peloso

Responsable de la Revista

Lic. Gonzalo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas

Dr. Eduardo Tomás Gherzi

Paraguay 1457 (C1061ABA), Ciudad de Buenos Aires, Argentina

Tel.: 4815-3290 int. 1831. ftreglia@uces.edu.ar

Es una publicación trimestral del IECIF



UCES

Índice

Editorial

Dr. Eduardo Tomás Gherzi, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas. 5

Límites cuantitativos a la deducción de monotributistas en el Impuesto a las Ganancias

Dr. Gabriel Oubiña, Profesor Adjunto de Habilitación Profesional. Carrera de Contador Público. Virtual. 7

Cómo afrontar situaciones estresantes: Estrategias para exámenes, entrevistas laborales y feedback

Mg. Verónica Jimena Dobronich, Prof. Adjunta Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos. Licenciatura en Recursos Humanos. Virtual. 13

Tecnología y vida cotidiana: Una mirada crítica a la mano invisible que nos orienta

Mg María Angélica Sáez, Prof. Titular: Metodología de la Investigación Social. Carrera de Contador Público. Licenciatura en Administración de Empresas. Licenciatura en Recursos Humanos. Licenciatura en Economía. Sede Centro. 17

Tres visiones de la carrera

Gustavo Aquino, Lic. En Sociología Especializado en Capital Humano, Economía y Análisis Organizacional. Docente universitario. Miembro de varias asociaciones de RH: AOM, ADRHA, WFPMA y ADCA. Autor invitado. 28

Empresas Familiares ¿Por qué es tan difícil trabajar con la Familia?

Lic. Viviana Nieto, Profesora Adjunta Gestión de Pymes. Carrera de Contador Público. Licenciatura en Recursos Humanos. Licenciatura en Administración de Empresas. Sede Centro. 32

Precariedad laboral y segregación

Mg. Alejandro Gómez, Profesor Adjunto Realidad Económica Argentina. Licenciatura en Administración de Empresas. Virtual. 37

Los cambios en las conductas de compra y consumo: el rol de la compra on y off-line

Lic. Fernando Alberto Sierra, Jefe de Trabajos Prácticos Administración. Licenciatura en Administración de Empresas. Sede San Isidro. 43

Editorial

Estimado lector.

En las diversas ediciones de “Apuntes empresariales” buscamos acercar a la comunidad el trabajo de autores reconocidos que, con una fuerte impronta académica, abordan la realidad práctica de manera directa y aplicable. En cada artículo, profesores e invitados, exponen en forma amena su estudio y opinión de forma tal que quienes lo lean, conforme con su interés particular, puedan encontrar las explicaciones necesarias y las fuentes a las que recurrir para ampliaciones o estudios posteriores.

Los temas y tópicos que les presentamos son distintos entre sí, en un volumen que permite explorar varios campos disciplinares conforme la inclinación y curiosidad de cada lector.

El Profesor **Oubiña** en el marco de la relación de empresas con monotributistas, nos introduce en un campo que si bien parecería muy claro en la legislación y la práctica tributaria, obliga a una atención especial y detallada atento los perjuicios que podría ocasionar. Es importante no solo el aspecto objetivo traído a debate, sino también las facultades que podría argumentar el órgano fiscal y que deben meritarse en cada caso. Asimismo se hace foco sobre la correcta clasificación “entre recurrentes y no recurrentes” en función de los topes prescriptos. Por último se previene sobre las consecuencias fiscales para quienes no evalúen correctamente los límites fijados para aquellos con los que contratan compra de bienes o servicios.

Las situaciones estresantes y las estrategias aplicables, son el objeto del artículo de la Profesora **Dobronich**. En un artículo directo y de lectura amena, se podrá encontrar una descripción de “tips” para enfrentar nuestras emociones y algunas acciones seguras y pertinentes para “gestionarlas” de manera efectiva.

Con “Una mirada crítica a la mano invisible que nos orienta”, la Mg María Angélica **Sáez** analiza la manera en que influyen los avances tecnológicos en la vida cotidiana. Luego de un recorrido desafiante y completo, culmina su trabajo con una pregunta que nos deja mucho para pensar: ¿Qué legado nos dejará la revolución digital?

El Lic. Gustavo **Aquino** nos acompaña con sus “Tres visiones de la carrera” como modos de ver y pensar la construcción de un trayecto laboral. Nos propone algunas preguntas para una construcción que nunca (sostiene), es un camino único para todos. ¿Qué es el éxito? ¿Qué deseo? ¿Para qué trabajo? ¿Qué me motiva?

Una pregunta habitual en nuestra sociedad, está referida a las relaciones entre familiares en una empresa común: una empresa de familia. El tema que desarrolla la Profesora Viviana **Nieto** de manera ordenada, analítica y a modo de guía necesaria, es sumamente útil para las pymes (la mayoría de las empresas que funcionan en el país) y que generan casi tres cuartas partes del empleo de los argentinos.

La informalidad y la precariedad laboral y la segregación residencial, son abordadas por el Profesor Alejandro **Gómez** de manera crítica, apoyándose en las nuevas formas de trabajar y producir. Sostiene el autor, que ambas cuestiones, son variables que intervienen en un mismo porvenir de la reproducción de la fuerza de trabajo y que en consecuencia, existen sectores de la población insertos en un círculo vicioso de pobreza, precariedad y exclusión.

El Profesor Fernando Alberto **Sierra**, se refiere en su artículo a los cambios en las conductas de compra y consumo. Nos dice que “lo digital ha invadido nuestra vida, sin pedirnos ningún tipo de permiso ni darnos opción” Luego de un recorrido detallado sobre la evolución de las conductas de productores y consumidores, propone la “omnicanalidad” como concepto superador y accesible para todos los actores del mercado.

Para la Facultad de Ciencias Económicas de la UCES, es un privilegio servir de nexo entre sus lectores y los docentes especialistas en cada uno de sus saberes. Muchas gracias por la atención que esperamos despierte en cada uno y, hasta el próximo número.

CABA, abril de 2024
Eduardo Tomás Gherzi
Decano – FCE - UCES

Límites cuantitativos a la deducción de monotributistas en el Impuesto a las Ganancias

Dr. Gabriel Oubiña, Profesor Adjunto de Habilitación Profesional. Carrera de Contador Público. Virtual.

Introducción

A continuación, se analiza un reciente fallo del tribunal Fiscal de la Nación, de noviembre 2023, donde se analizan las limitaciones cuantitativas impuestas a la deducción de monotributistas en el impuesto a las ganancias y otros aspectos complementarios como el error excusable y el régimen de retención del impuesto a las ganancias y al valor agregado aplicable sobre los pagos que se efectúen a los sujetos adheridos al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (RS).

En particular, el contribuyente SMG LIFE Compañía de Seguros de Retiro S.A. interpone recurso de apelación contra la resolución¹ emitida por la División Revisión y Recursos de la Dirección Regional Palermo de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) donde se le determina el impuesto a las ganancias y se le impone intereses y multas por el tributo omitido² debido a que el Organismo recaudador entendió que los pagos por comisiones y otros servicios abonados a monotributistas no recurrentes se habrían deducido en exceso de lo admitido por las normas legales y reglamentarias.

Determinación por la Administración Federal de Ingresos Públicos

Para su determinación el Organismo fiscal, basado en el Dictamen N° 09/2009 de la Dirección de Asesoría Técnica, estableció que los límites cuantitativos establecidos para las operaciones a deducir en el Impuesto a las Ganancias efectuadas con contribuyentes no recurrentes que revistan el carácter de monotributistas deben calcularse sobre el total de las compras, locaciones o prestaciones correspondientes al mismo ejercicio. Al respecto, el límite en cuestión se refiere al total de compras, locaciones o prestaciones que estén correlacionadas con costos o gastos del ejercicio fiscal y no con otros conceptos. Por ende, siguiendo el criterio adoptado no deberían formar parte de la base de cálculo, las adquisiciones para inversiones o bienes de uso como tampoco las remuneraciones abonadas al personal. La auditoría realizada por la inspección de la AFIP comprendió el Rubro Egresos - Gastos por servicios prestados por proveedores monotributistas, con el fin de analizar la deducción de las comisiones abonadas a productores monotributistas.

Al respecto, requirió a la recurrente aclaración acerca del criterio seguido para determinar la deducción de una operación con dichos sujetos considerando el carácter “recurrente” o “no recurrente”. Por su parte, la actora informó que, para discernir entre operaciones “recurrentes” y “no recurrentes”,

¹ Resolución N° 45/2010 (DV RR IP) de fecha 31/03/2010.

² En particular, se le determina la suma de pesos sesenta y cuatro mil sesenta y siete con veinte centavos (\$64.067,20) por los periodos fiscales 2005 y 2006 con relación al Impuesto a las Ganancias y se lo intima a ingresar intereses resarcitorios conforme el artículo 37 de la Ley N° 11.683 (t.o. en 1998 y sus modificaciones), por la suma de pesos sesenta y dos mil sesenta y ocho con treinta centavos (\$62.068,30) y se le aplicó una multa por la suma de pesos cuarenta y cuatro mil ochocientos cuarenta y siete con cuatro centavos (\$44.847,04), equivalente a un setenta por ciento (70%) del impuesto omitido, en mérito de lo estipulado por el artículo 45 de la ley ritual.

aplicaron las normas previstas en el artículo 36 de la Resolución General (AFIP) N° 2150/06. Asimismo, mediante un nuevo requerimiento, el Organismo fiscal petitionó que informe los productores “recurrentes” y “no recurrentes”, indicando el detalle de las operaciones en las que cada productor intervino y, luego amplió la petición a todos los proveedores para los ejercicios fiscales 2005 y 2006, totalizando el monto facturado.

Posteriormente, se aplicó sobre los gastos y compras efectuadas con productores, proveedores o prestadores de servicios categorizados como monotributistas considerados “no recurrentes”, los límites dispuestos en el artículo 30³ del anexo de la Ley 25.865, el artículo 39⁴ del Decreto Reglamentario 806/04 y el artículo 36⁵ de la RG (AFIP) 1699/04 y 2150/05, a los efectos de controlar la deducción⁶.

Seguidamente, se determinó el monto total de compras, locaciones y prestaciones de servicios a partir de los balances generales de las fechas en cuestión. El Fisco Nacional detrajo del total de gastos de producción y explotación los conceptos que no constituyen compras, prestaciones o locaciones de servicios (sueldos, impuestos, tasas y contribuciones, amortizaciones de bienes de uso, licencias, entre otros, desvalorizaciones de inmuebles, variación juicios pesificación, previsión contingencias diversas, aporte ley 19.518, bonificación seguros a rentistas, retribución administración y sindicatura) y así obtuvo el total sobre el que se aplican los porcentuales deducibles.

Del cotejo de las declaraciones juradas de la actora, se determinó que aquella no había ajustado en el balance impositivo monto alguno en concepto de gastos y compras efectuados a productores, proveedores o prestadores de servicios registrados en el régimen simplificado. En consecuencia, el Fisco Nacional procedió a practicar el ajuste correspondiente por los periodos fiscales 2005 y 2006, reintegrando al balance impositivo el total de compras y gastos efectuados a productores, proveedores o prestadores de servicios monotributistas, admitiéndose solamente la deducción de los montos calculados en función de los límites mencionados.

³ “Los adquirentes, locatarios o prestatarios de los sujetos comprendidos en el presente régimen sólo podrán computar en su liquidación del impuesto a las ganancias, las operaciones realizadas con un mismo sujeto proveedor hasta un total del diez por ciento (10%) y para el conjunto de los sujetos proveedores hasta un total del treinta por ciento (30%), en ambos casos sobre el total de las compras, locaciones o prestaciones correspondientes al mismo ejercicio fiscal. En ningún caso podrá imputarse a los períodos siguientes el remanente que pudiera resultar de dichas limitaciones. El Poder Ejecutivo nacional podrá reducir los porcentajes indicados precedentemente hasta en, un dos por ciento (2%) y hasta en un ocho por ciento (8%), respectivamente, de manera diferencial para determinadas zonas, regiones y/o actividades económicas y en función de las categorías y actividades establecidas en el artículo 82 y concordantes del presente anexo. La limitación indicada en el primer párrafo del presente artículo no se aplicará cuando el pequeño contribuyente opere como proveedor o prestador de servicio para un mismo sujeto en forma recurrente, de acuerdo con los parámetros que a tal fin determina la Administración Federal de Ingresos Públicos. Lo expuesto en el párrafo anterior no será de aplicación cuando el sujeto proveedor se encuentre inscripto en el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes Eventuales, previsto en el Título IV del presente Anexo”, artículo 30.

⁴ “Los adquirentes, locatarios o prestatarios de los sujetos adheridos al Régimen Simplificado (RS), por las operaciones efectuadas con éstos, sólo podrán computar en su liquidación del impuesto a las ganancias:

a) Respecto de un mismo proveedor: hasta un DOS POR CIENTO (2%), y b) respecto del conjunto de proveedores: hasta un total del OCHO POR CIENTO (8%). c) Los porcentajes señalados en los incisos precedentes se aplicarán sobre el total de compras, locaciones o prestaciones correspondientes a un mismo ejercicio fiscal”, artículo 39.

⁵ Título II - Normas relativas a los impuestos a las ganancias y a la ganancia mínima presunta y de procedimiento. Capítulo I - Operaciones recurrentes: A los efectos de las limitaciones dispuestas en el Artículo 30, tercer párrafo, del «Anexo», revisten el carácter de «recurrentes», las operaciones realizadas con cada proveedor en el ejercicio fiscal, cuya cantidad resulte superior a: a) VEINTITRES (23), de tratarse de compras, o b) NUEVE (9), de tratarse de locaciones o prestaciones”, artículo 36.

⁶ En el mismo sentido, véase también, el artículo 72 de la RG 4309, AFIP, que tiene la misma redacción.

Sentencia del Tribunal Fiscal de la Nación

Del análisis el fallo del Tribunal Fiscal de la Nación pueden extraerse las siguientes conclusiones respecto a los montos que determinan los porcentajes límite a considerar, sobre los cuales las partes no están de acuerdo.

Al respecto, la apelante considera que la limitación establecida en el artículo 30 de la Ley N° 25.865 debe abarcar todas las compras, locaciones y prestaciones, y entiende que dentro de ese total deben incluirse operaciones que pudieron haber incidido en el resultado del ejercicio, como así también aquellas que, en virtud de normas contables o fiscales, han formado parte íntegra o parcialmente del activo, como por ejemplo compras de materiales, de bienes de uso, de derechos y de bienes inmateriales. Asimismo, considera que, dentro de esa totalidad, se deben incorporar las remuneraciones abonadas al personal.

La norma establece pautas específicas respecto al cómputo de operaciones en la liquidación del impuesto a las ganancias, por parte de adquirentes, locatarios o prestatarios de sujetos monotributistas. Es así que, al aludir a adquirentes, locatarios o prestatarios, la norma está imponiéndoles a aquellos un límite respecto de gastos de servicios y locaciones y adquisiciones de bienes que resulten computables en la liquidación del gravamen, en relación a operaciones con sujetos del mencionado régimen simplificado. Dicho límite viene dado por dos porcentajes, uno referido a cada sujeto monotributista y el otro respecto del total de sujetos monotributistas. Ambos límites aplican respecto del total de las compras, locaciones o prestaciones comprendidas en el mismo ejercicio fiscal, importe este último que incluye operaciones con sujetos monotributistas (recurrentes y no recurrentes) más las operaciones con sujetos del régimen general, actuando todos estos sujetos como vendedores, prestadores o locadores.

En esa línea, no deberían incluirse dentro del total de compras, prestaciones o locaciones a las remuneraciones abonadas al personal en relación de dependencia dado que, aun cuando resultan deducibles en la liquidación del gravamen, los empleados en relación de dependencia no son proveedores, prestadores ni locadores de servicio. Tampoco corresponde incluir los impuestos y otros conceptos (por ejemplo, amortizaciones) que el Fisco Nacional expresamente excluyó por no constituir prestaciones o locaciones de servicios ni provisión de bienes que impacten en la liquidación del impuesto a las ganancias como gastos o costos del ejercicio en cuestión.

Finalmente, como la prueba pericial contable no arrojan datos que permitan derribar las mencionadas conclusiones, en cuanto a que los saldos expuestos en los balances contables de la recurrente de las Inversiones y los Bienes de Uso no resultan prestaciones o locaciones de servicios ni provisión de bienes que impacten en la liquidación del impuesto a las ganancias como gastos o costos, corresponde concluir que la parte actora consideró dentro de su base de cálculo para establecer los límites previstos, ítems no contemplados por el texto legal. En consecuencia, el Dr. Armando Magallón, con la adhesión del voto del Dr. Pablo Porporatto, resuelve confirmar la resolución apelada en autos en cuanto a la determinación del ajuste del impuesto e intereses.

Voto en disidencia por exceso en la limitación por el Poder Ejecutivo

Por su parte, el Dr. José Luis Pérez coincide con el análisis efectuado y a la conclusión que allí se arriban en cuanto a que no resulta lógico ni consistente con la finalidad de la limitación tratada

incluir dentro del total de compras, prestaciones o locaciones las remuneraciones abonadas al personal en relación de dependencia, dado que aun cuando resultan deducibles en la liquidación del gravamen no son proveedores, prestadores ni locadores de servicio. Tampoco corresponden los impuestos y otros conceptos (por ejemplo amortizaciones) que el Fisco Nacional expresamente excluyó por no constituir prestaciones o locaciones de servicios ni provisión de bienes que impacten en la liquidación de del impuesto a las ganancias como gastos o costos del ejercicio en los periodos fiscales 2005 y 2006. Concluyendo, en consecuencia en el mismo sentido, que la parte actora consideró dentro de su base de cálculo para establecer los límites previstos, ítems no contemplados por el texto legal.

No obstante, ello, si bien el artículo 30 del Anexo de la Ley N° 25.865 habilita al Poder Ejecutivo a reducir los porcentajes de limitación hasta “en” un 2% (cada proveedor) y hasta “en” un 8% (conjunto de proveedores), lo que lleva a concluir que dichos límites podrían reducirse en el extremo, hasta un 8% y un 22%⁷ respectivamente. Ello implica, que los porcentajes definidos en la norma reglamentaria excedieron la facultad otorgada en el artículo 39 del Decreto N° 806/04. En principio, cabe destacar que la circunstancia de que este Tribunal Fiscal no pueda, como regla general, declarar la inconstitucionalidad de las normas (art. 185 de la ley 11.683) no impide que pueda analizar la cuestión y formular las objeciones constitucionales que considere pertinentes en el caso⁸, para concluir resolviendo de acuerdo a las normas legales emanadas del Poder Legislativo y supranacionales aplicables al caso, conforme la jerarquía normativa consagrada por nuestra Constitución. En esa inteligencia es dable recordar que cualquier extensión por vía reglamentaria de la carga fiscal que en forma taxativa prevé la ley a partir de la configuración de los respectivos hechos imposables, se exhibe en pugna con el principio constitucional de legalidad del tributo. Ninguna carga tributaria puede ser exigible sin la preexistencia de una disposición legal encuadrada dentro de los preceptos y recaudos constitucionales, esto es, válidamente creada por el único poder del Estado investido de tales atribuciones, es decir, el Congreso Nacional (en tal sentido, Eves Argentina SA • CSJN -14/10/1993). Los principios y preceptos constitucionales prohíben a otro poder que el Legislativo el establecimiento de impuestos, contribuciones y tasas (Fallos 155:290; 248:482; 303:245; 312:912, entre otros).

En consecuencia, de aplicar los topes previstos (10% y 30%), en el art. 30 de la ley indicada, con relación al periodo fiscal 2005 y 2006, se observa que individualmente el monto de las operaciones con los sujetos monotributistas no es superado, en tanto que, considerando el 30%, el monto global de las operaciones del conjunto de monotributistas resulta inferior. Por lo expuesto, debo concluir en que corresponde revocar el ajuste determinado y, como consecuencia de ello, los intereses resarcitorios y la multa aplicada en la especie

Error excusable

En forma complementaria, en el fallo del Tribunal Fiscal de la Nación también se analiza si existió alguna causal que permita convalidar el accionar de la encartada en la figura del “error excusable”, figura que fue expresamente invocada por la apelante⁹.

Sobre el particular, cabe señalar que el mismo es parte integrante del elemento subjetivo de la figura

⁷ Los topes previstos en el art. 30 son 10% y 30%, respectivamente.

⁸ (CNCAF, Sala II, in re “Tagliaferro Susana Nonna”, sentencia del 25/02/2022).

⁹ En particular, con respecto a la multa por omisión equivalente al 70% del impuesto presuntamente omitido, declara que no se le podría imputar una conducta culposa, en tanto la interpretación que pretende la AFIP excede los términos precisos de la ley. A su vez, en subsidio, alega error excusable de derecho.

descrita en el artículo 45 de la ley 11683 (t.o. en 1998 y sus modificaciones), atento a que puede sostenerse tal causal exonerativa de responsabilidad, cuando medie una razonable oscuridad de las normas o exista una hermenéutica diferente que coloque al contribuyente en la posibilidad razonable de equivocarse al aplicarlas o en una situación de confusión que lo lleve a incurrir en la infracción¹⁰, lo que los suscriptos entienden que aconteció en las presentes actuaciones.

Bajo tales pautas hermenéuticas debe revocarse la multa aplicada, pues si bien el aspecto objetivo de la infracción quedó configurado, su conducta resulta justificada en la inteligencia de las normas aplicables. En el caso de autos, es menester recordar que, el artículo 30 de la Ley N° 25.865 expone los porcentajes a aplicar sobre el total de compras, locaciones o prestaciones efectuadas en un mismo ejercicio fiscal, vocablos que pudieron conducir a que, la parte actora razonablemente entendiera que dentro de la base para el cálculo de los porcentajes podían incluirse conceptos o gastos no expuestos en la normativa, dicha situación se produce, ante la inexistencia de normas claras que inequívocamente le impusieran obrar en sentido diverso al que lo hizo, o que la interpretación de las disposiciones legales y reglamentarias en juego era dudosa, por lo que es admisible la invocación del error excusable.

Sobre el particular, y en el mismo sentido, la Sala IV de la Cámara Contencioso Administrativo Federal "Italnorte SAACiel" de fecha 14/10/2014 ha expresado que "... ante la existencia de jurisprudencia contradictoria sobre la materia, se entiende razonable que la actora pudiera haber Interpretado el caso de una manera diferente a como lo hizo la Administración Fiscal, lo que conlleva la posibilidad real de incurrir razonablemente en una equivocación que por sus características no merece ser sancionada. Todo ello induce a este Tribunal a considerar que existió error excusable eximente de sanción en los términos del artículo 45 de la ley 11.683 (t.o. en 1998 y modif.).". Por lo indicado, corresponde revocar la resolución apelada en cuanto aplica sanción al contribuyente.

Cierre

En el presente fallo, se analizan las limitaciones cuantitativas impuestas (legal y normativamente) respecto a la deducción de monotributistas en el impuesto a las ganancias debiendo previamente, para su deducción, clasificarlos entre recurrentes y no recurrentes a efectos de aplicar los topes previstos.

Un asunto complementario al fallo analizado se desprende de la Resolución General 2616, AFIP, la cual establece un régimen de retención de los impuestos a las ganancias¹¹ y al valor agregado¹², aplicable sobre los pagos que se efectúen a los sujetos adheridos al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (RS). Dicho régimen deberá observarse en todos los casos en que se hubieran efectuado, con un mismo sujeto, operaciones cuyo monto total acumulado determine su exclusión del Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (RS), por superar los límites máximos de ingresos brutos establecidos para las actividades y categorías de que se trate¹³, debiendo actuar como agentes de retención, entre otros, los adquirentes, locatarios y/o prestatarios,

¹⁰ "Ecohábitat S.A." C.N.C.A.F. SALA IV del 7/5/09, "Coop. Agrícola De Manuel Ocampo Ltda" TFN, Sala A 2/11/98 entre muchos otros)

¹¹ La retención del impuesto a las ganancias se practicará sobre el importe que se pague, en forma parcial o total, sin deducción de suma alguna, aplicando la alícuota del treinta y cinco por ciento (35%), (art. 6).

¹² La retención del impuesto al valor agregado se determinará aplicando sobre el importe de la operación cuya deuda se cancela, en forma total o parcial, o pago que se realice a la alícuota del veintiuno por ciento (21%), (art. 7).

¹³ Al solo efecto de la aplicación del mismo, deberán considerarse los ingresos brutos provenientes de las operaciones alcanzadas que hubieran sido efectuadas hasta la fecha de la operación de que se trate, incluida ésta, durante el mes de la misma y en los ONCE (11) meses calendario inmediatos anteriores.

siempre que los pagos comprendidos en el presente régimen se realicen como consecuencia de su actividad empresarial o de servicio y revistan la calidad de responsables inscriptos, exentos o no alcanzados, en el impuesto al valor agregado. Asimismo, deberán practicar la retención dispuesta en esta resolución general en aquellos casos en que, al realizar dicha consulta, no se obtuvieran datos que acrediten la adhesión al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (RS) y su categorización, ni se acredite y/o verifique su inscripción en el régimen general de los impuestos a las ganancias y al valor agregado, (art. 1 y 3).

Al respecto, el agente de retención deberá entregar al sujeto pasible de la misma, en el momento en que se practique la retención, un “Certificado de Retención”, (art. 12), además deberán observar las formas, plazos y demás condiciones que, para el ingreso e información de las retenciones practicadas y de corresponder sus accesorios, así como para informar los casos en que no se pudieron efectuar las mismas, mediante el Sistema de Control de Retenciones (SICORE), utilizando a tales fines los códigos que se indican a continuación:

<u>IMPUESTO</u>	<u>REGIMEN</u>	<u>DESCRIPCION OPERACION</u>
217	775	GANANCIAS - Régimen de Retención a sujetos adheridos al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes
767	777	IVA - Régimen de Retención a sujetos adheridos al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes

Bibliografía

- Decreto 806/2004. Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes. 23/06/2004.
- Dictamen 9/2009. DI ATEC. Impuesto a las Ganancias. Compras efectuadas a Monotributistas. Limites. 27/02/2009.
- Fallo de la Sala “B” del Tribunal Fiscal de la Nación Expte. N° 33.690-I “SMG LIFE Compañía de Seguros de Retiro S.A. S/Apelación”. 13/11/2023.
- Ley 25.865. Impuesto al Valor Agregado. Monotributo. Régimen Legal - Modificaciones. B.O. 19/01/2024.
- Resolución General 1699/2004. AFIP. Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (RS). Monotributo. B.O. 01/07/2004.
- Resolución General N° 2150/2006. AFIP. Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (RS). Monotributo. B.O. 02/11/2006.
- Resolución General 2616/2009. AFIP. Régimen de Retención. B.O. 01/06/2009
- Resolución General N° 4309/2018. AFIP. Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (RS). Monotributo. B.O. 19/09/2018.

Cómo afrontar situaciones estresantes: Estrategias para exámenes, entrevistas laborales y feedback

Mg. Verónica Jimena Dobronich, Prof. Adjunta Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos. Licenciatura en Recursos Humanos. Virtual.

En la vida, nos encontramos con situaciones que pueden generar estrés, como exámenes importantes, entrevistas laborales o instancias de feedback. Estas experiencias pueden desencadenar una serie de emociones que pueden afectar nuestro desempeño si no se gestionan adecuadamente. Aquí hay algunas estrategias para afrontar estas situaciones de manera efectiva:

1. Preparación exhaustiva:

La preparación es clave para reducir la incertidumbre y el estrés. Antes de un examen o una entrevista laboral, asegúrate de estudiar o investigar a fondo sobre el tema. Practica posibles preguntas de entrevista y familiarízate con la empresa y el puesto al que estás aplicando. Si estás recibiendo feedback, reflexiona sobre tus puntos fuertes y áreas de mejora antes de la reunión.

2. Gestión del tiempo:

Organiza tu tiempo de manera eficiente para evitar sentirte abrumado. Crea un plan de estudio o preparación que incluya descansos regulares para relajarte y recargar energías. En el caso de las entrevistas laborales, llega con suficiente tiempo de anticipación para evitar el estrés de llegar tarde.

3. Técnicas de relajación:

Practica técnicas de relajación como la respiración profunda, la meditación o el yoga para reducir la ansiedad antes de la situación estresante. Estas prácticas pueden ayudarte a calmar la mente y el cuerpo, permitiéndote enfrentar la situación con mayor claridad mental.

4. Visualización positiva:

Visualiza el éxito en la situación estresante. Imagina que estás respondiendo correctamente las preguntas del examen o que estás dando respuestas sólidas durante la entrevista. Visualizarte a ti mismo manejando con éxito la situación puede aumentar tu confianza y reducir el estrés.

5. Mantén una actitud positiva:

Adopta una actitud positiva hacia la situación estresante. En lugar de enfocarte en los posibles resultados negativos, concéntrate en tus fortalezas y en todo lo que has hecho para prepararte. Recuerda que el fracaso no define tu valía como persona y que cada experiencia es una oportunidad de aprendizaje.

6. Busca apoyo:

No tengas miedo de pedir ayuda o apoyo cuando lo necesites. Habla con amigos, familiares o profesores sobre tus preocupaciones y busca su orientación. Compartir tus sentimientos puede aliviar la carga emocional y brindarte una nueva perspectiva sobre la situación.

7. Aprende de la experiencia:

Independientemente del resultado, considera cada situación estresante como una oportunidad de crecimiento personal y profesional. Reflexiona sobre lo que salió bien y lo que podrías mejorar para futuras ocasiones. Cada experiencia te ayudará a desarrollar habilidades de afrontamiento y resiliencia.

Afrontar situaciones estresantes como exámenes, entrevistas laborales o instancias de feedback puede ser desafiante, pero con una preparación adecuada, técnicas de gestión efectiva del tiempo, relajación y una actitud positiva, puedes superar estos obstáculos con éxito. Recuerda que el estrés es una parte natural de la vida, y aprender a gestionarlo te ayudará a enfrentar cualquier desafío que se presente en el camino.

¿Qué pasa con las emociones en esas situaciones?

Las emociones tales como ansiedad, frustración y miedo pueden desempeñar un papel significativo en situaciones estresantes como exámenes, entrevistas laborales o instancias de feedback. Aquí te explico cómo estas emociones pueden influir:

1. Ansiedad:

La ansiedad es una respuesta natural al enfrentarse a situaciones desconocidas o exigentes. Durante un examen, una entrevista laboral o al recibir feedback, es común sentir ansiedad debido a la presión por el rendimiento y el temor al fracaso. Esta ansiedad puede manifestarse en síntomas físicos como nerviosismo, sudoración o palpitaciones del corazón, y puede interferir con la capacidad de concentración y toma de decisiones.

2. Frustración:

La frustración puede surgir cuando las cosas no van según lo planeado o cuando los resultados no son los esperados. Por ejemplo, si no puedes responder una pregunta durante un examen, si te enfrentas a una pregunta difícil durante una entrevista o si recibes críticas negativas durante el feedback, es posible que te sientas frustrado. Esta emoción puede llevar a sentimientos de impotencia, desánimo o irritabilidad, lo que dificulta aún más la capacidad de enfrentar la situación de manera efectiva.

3. Miedo:

El miedo puede surgir del temor a lo desconocido o a las consecuencias negativas de no cumplir con las expectativas. Puedes experimentar miedo antes de un examen, preocupado por no aprobar, antes de una entrevista laboral, temiendo no ser seleccionado para el puesto, o antes de recibir feedback, preocupado por críticas negativas. Este miedo puede paralizar, generando dudas sobre las propias habilidades y disminuyendo la confianza en uno mismo.

Estas emociones pueden tener un impacto significativo en tu desempeño y bienestar durante estas instancias. Pueden dificultar la concentración, afectar la toma de decisiones y disminuir la confianza en uno mismo. Sin embargo, es importante reconocer que estas emociones son normales y pueden ser gestionadas de manera efectiva con estrategias adecuadas.

Para gestionar efectivamente estas emociones, es útil practicar técnicas de relajación, como la respiración profunda o la meditación, para reducir la ansiedad y el miedo. Además, es importante cambiar la percepción de la situación, enfocándose en el aprendizaje y el crecimiento en lugar de en el resultado final. Aceptar y aprender de los errores también puede ayudar a reducir la frustración y a construir resiliencia emocional. En última instancia, buscar apoyo de amigos, familiares o profesionales también puede ser beneficioso para enfrentar estas emociones y superar las situaciones estresantes con éxito.

Veamos acciones concretas para gestionarlas:

Para gestionar efectivamente las emociones de ansiedad, frustración y miedo durante situaciones estresantes como exámenes, entrevistas laborales o instancias de feedback, aquí hay algunas acciones que puedes llevar a cabo:

1. Práctica de técnicas de relajación: Dedicar tiempo regularmente a practicar técnicas de relajación como la respiración profunda, la meditación o el yoga. Estas prácticas pueden ayudarte a reducir la ansiedad y el estrés, promoviendo la calma y la claridad mental.

2. Desarrollo de habilidades de afrontamiento: Aprende y practica estrategias de afrontamiento saludables, como la reestructuración cognitiva, la visualización positiva y la resolución de problemas. Estas habilidades te ayudarán a manejar de manera efectiva los pensamientos negativos y a abordar los desafíos de manera constructiva.

3. Establecimiento de rutinas de cuidado personal: Prioriza el autocuidado y establece rutinas que promuevan tu bienestar físico, mental y emocional. Esto incluye dormir lo suficiente, hacer ejercicio regularmente, comer de manera saludable y dedicar tiempo a actividades que te traigan alegría y satisfacción.

4. Creación de un sistema de apoyo: Busca el apoyo de amigos, familiares, mentores o profesionales de la salud mental cuando lo necesites. Compartir tus preocupaciones y emociones con personas de confianza puede brindarte consuelo, perspectiva y aliento durante momentos difíciles.

5. Fijación de metas realistas: Establece metas alcanzables y realistas para ti mismo, y divide tareas grandes en pasos más pequeños y manejables. Esto te ayudará a reducir la sensación de estar abrumados y a mantener un sentido de logro y progreso.

6. Practica la atención plena: Cultiva la atención plena o mindfulness, que implica prestar atención plena al momento presente sin juzgar. Esta práctica puede ayudarte a estar más presente y consciente durante situaciones estresantes, permitiéndote responder de manera más consciente y menos reactiva.

7. Aceptación y compasión hacia uno mismo: Practica la autocompasión y la aceptación hacia ti mismo, reconociendo que es natural sentir ansiedad, frustración o miedo en situaciones estresantes. Trátate con amabilidad y comprensión, y recuerda que el fracaso o los contratiempos no te definen como persona.

Al implementar estas acciones y técnicas, podrás gestionar de manera efectiva las emociones negativas que surgen durante situaciones estresantes, permitiéndote enfrentar estos desafíos con mayor calma, claridad y resiliencia.

Bibliografía

- Ben-Shahar, T. (2010). *La búsqueda de la felicidad: Por qué no serás feliz hasta que dejes de perseguir la perfección*. Editorial Aguilar.
- Brown, B. (2010). *Los dones de la imperfección: Aprende a aceptarte tal como eres*. Editorial Kairós.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad*. Editorial Kairos.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creatividad: El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Editorial Paidós.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Goleman, D. (1997). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Santandreu, R. (2017). *Ser feliz en Alaska: Mentes fuertes contra viento y marea*. Editorial Grijalbo.

Sordo, P. (2008). *No quiero crecer*. Editorial Aguilar.

Tecnología y vida cotidiana: Una mirada crítica a la mano invisible que nos orienta¹⁴

Mg María Angélica Sáez, Prof. Titular: Metodología de la Investigación Social. Carrera de Contador Público. Licenciatura en Administración de Empresas. Licenciatura en Recursos Humanos. Licenciatura en Economía. Sede Centro.

1. Introducción

El propósito de la ponencia es analizar de qué manera influyen los avances tecnológicos en la vida cotidiana. El trabajo aporta una mirada crítica de este proceso. La idea central es reflexionar sobre lo que “no se dice acerca de la tecnología” o dicho de otro modo lo que tiene baja o nula difusión. Para ello se ha realizado la revisión bibliográfica de la obra de Eric Sadin y Shoshana Zuboff. En este punto conviene aclarar que solo se han tomado algunas de las ideas/conceptos desarrolladas por los autores.

Eric Sadin, filósofo francés, es una de las personalidades más renombradas de la actualidad. Su trabajo se centra en investigar las relaciones entre subjetividad, tecnología y sociedad. Se ha ocupado, en diversos escritos, de trazar un diagnóstico de la contemporaneidad y de sus prácticas en función del impacto que los artefactos tecnológicos producen en la humanidad y en su vida cotidiana.

La otra autora Shoshana Zuboff es socióloga, profesora emérita en la Harvard Business School y escritora estadounidense. Nos revela el alarmante fenómeno que ha denominado “capitalismo de vigilancia”. Analiza la arquitectura global de modificación de la conducta que amenaza con transfigurar la naturaleza humana del siglo XXI. Alerta de un futuro inminente marcado por la presencia, en modo invisible, de una lógica económica sin precedentes. En el presente la tecnología está modelada fundamentalmente por los fines económicos a los que sirve. Por otra parte, nos invita a conocer la verdad que hay tras la euforia digital para que rompamos con la omnisciencia de este “Gran Otro”. La nueva forma de colonización del “yo” y, por consiguiente, del “nosotros”.

En este trabajo se exponen tres ejes temáticos desde los cuales introduce al lector a comprender, al menos en parte, este renovado marco interpretativo de la técnica y sus efectos sobre la sociedad: Los primeros pasos de Silicon Valley y el punto de inflexión que dio cabida a lo que el filósofo francés llamó la “silicolonización del mundo”, fenómeno digital de alcance global. Las nuevas formas del capitalismo, con el advenimiento del tecnoliberalismo como la “industria de la vida” (Sadin, 2017) o el de “vigilancia”, nuevo orden económico que utiliza la experiencia humana como materia prima gratuita, con una lógica económica parasitaria subordinada a una nueva arquitectura global de modificación de la conducta. (Zuboff, 2020). Por último, nos aproximamos a facetas de la Inteligencia artificial (IA): su propósito de replicar al cerebro humano y el poder que le confiere dicha replicación, en particular, el advenimiento de un “nuevo régimen de verdad”. La noción de “antrobología”, que señala una condición humano-tecnológica según la cual técnica y humanidad se influirían mutuamente y que implicaría hoy una transformación de la cognición que pondría en jaque nuestra autonomía y creatividad.

¹⁴ Ponencia presentada: Universidad Católica de Santa Fe en el XXXVII Encuentro de Docentes Universitarios de Comercialización de Argentina y América Latina (EDUCAAL) - Octubre '23

En los comentarios finales ponemos en evidencia el encantamiento que nos produjo el acceso a internet y el uso del dispositivo móvil, sin advertir el proceso que estábamos iniciando. Asimismo, la dificultad que conlleva analizar un fenómeno nuevo sin contar con las categorías apropiadas para comprenderlo en toda su dimensión. Finalmente, se destaca la reciente advertencia emanada de los popes de la inteligencia artificial ante el peligro que implica para la sociedad seguir profundizando habilidades de esta tecnología.

2. Los primeros pasos de Silicon Valley

El apartado tiene como finalidad mostrar algunos rasgos del proceso de conformación del ecosistema que se ha configurado en Silicon Valley, con la intención de que sirva de base para comprender, en parte, el origen, la fuerza y el atractivo de las sofisticadas tecnologías super-inteligentes del presente, en particular, la inteligencia artificial (IA).

En la década de 1970 muchas empresas dedicadas a la fabricación de chips se ubicaron en San Francisco, aprovechando que el valle californiano era una de las regiones más ricas en silicio (material informático) de la costa oeste estadounidense y de allí su nombre "Silicon Valley". Sin embargo, la historia de este lugar no comenzó en los 70, inicia durante la segunda Guerra Mundial como una zona de investigación tecnológica. El gobierno de Estados Unidos comenzó a financiar a compañías que hoy día son muy importantes en el mundo, por ej. Fairchild Semiconductor o Hewlett-Packard.

El financiamiento gubernamental jugó un papel crucial en el crecimiento de Silicon Valley. No obstante, ese rol cambia en décadas posteriores cuando las compañías decidieron independizarse del gobierno y comenzar a actuar como los grandes gigantes tecnológicos. Podemos citar algunos de los exponentes más conocidos: Apple, fundada por Steve Jobs y Steve Wozniak en 1976, Google y Paypal (1998), Tesla (2003) y Facebook (2004).

El atentado a las Torres Gemelas en New York en el 2001 y los sucesos bélicos posteriores fueron un punto de inflexión fundamental para el desarrollo de este ecosistema. Se reorientaron los esfuerzos económicos e industriales hacia la seguridad nacional. El acontecimiento transformó a Google de una emergente y exitosa Star-up¹⁵ de internet a la protagonista de la recolección a gran escala de los datos contenidos en los flujos generados por los cibernautas. Se consolidó como un indiscutible imperio transnacional, a la creación de una economía de aplicaciones y de los datos, se refuerza ese poderío, en el 2007, con la invención del Smartphone. Este proceso, por medio de un marketing atomizado de muy rápida reacción, no ha dejado de cautivarnos con productos y servicios a la medida de cada uno (Sadin, 2018, pp. 81-86). Se trata de una economía infinita en sus formas y en su accesibilidad. (Sadin, 2018, pp.156).

Si bien ubicamos al fenómeno en una región determinada, para Sadin procura ser un movimiento masivo dado "el éxito insolente de la industria digital y de la economía de los datos y las plataformas". (Fontevecchia, 2023, párr.8) A este proceso lo llama siliconismo:

"En todas las regiones del mundo¹⁶, después de perderse el tren del software, después de perderse el tren de la construcción de computadoras, se pensó que allí residía el futuro del capitalismo. Con el convencimiento de que "este tren no lo vamos a perder". Silicon Valley

¹⁵ Star-up: Pequeñas empresas con crecimiento exponencial.

¹⁶ Algunos de los principales centros tecnológicos: Silicon Fen: Cambridge. R.U., Silicon Wadi: Tel Aviv. Israel, Silicon Delta: Shezhen. China, Silicon Plateau: Bagalore. India, Skolkovo Technopark District. Ruso y Silicon Alley: New York. USA (Norte Sosa, 2020 pp.77)

parecía representar ese nuevo capitalismo luminoso que nos llegaba desde el Pacífico. Había que replicarlo y recuperarlo por cuenta propia. Fue perturbador ver a mediados de los años 2010 como todas las regiones del mundo querían convertirse en el nuevo Silicon Valley. En suma, todos querían aspirar a copiar el modelo y estar a la cabeza de esa industria, de esa economía de datos y plataformas. A eso le di el nombre de silicolonización del mundo, lo cual acarreó una primera consecuencia: la mercantilización integral de la vida. Sistemas que continuamente nos interpretan, nos orientan. Cada vez más, adosamos nuestras existencias al uso de plataformas. La economía de datos y plataformas supone la interpretación del comportamiento para ofrecer servicios o productos de forma continua. La segunda consecuencia, cada vez más acciones humanas se realizan a distancia a través de pantallas. Podemos decir que la sociedad toda se ha convertido en un open space, es decir que todos estamos en una especie de postura paralela. Cada vez nos miramos menos, estamos frente a las pantallas". Sadin (Fontevecchia, 2023, párr.8).

En suma, el siliconismo no se refiere a una colonización forzada, violenta, sino de una colonización anhelada en todos los rincones del mundo.

3. Las nuevas formas del capitalismo

La instalación ideológica de este sistema, Sadin lo llama "tecnoliberalismo": Internet, objetos conectados, inteligencia artificial, aplicaciones, nuestro guía supremo, Google, y otras ideas que se presentan como aportes modernos para el desarrollo de la humanidad, pero son, en realidad, una inacabable industria que hurga en nuestra esencia humana con una única intención: llenar sus propias arcas.

El tecnoliberalismo lo describe como una "industria de la vida". Representa el paradigma de la economía del dato, que se afirma en la inteligencia artificial. El modelo vuelve posible el conocimiento pero, a su vez, la interpretación de ese conocimiento, con la capacidad de retroalimentarse y ser cada vez más eficientes en esas interpretaciones. Este proceso significa que los sistemas inteligentes pueden brindar sugerencias de productos y servicios, que se supone están ajustados en todo momento cotidiano y dirigidos a cada individuo a escala planetaria. Sadin considera que no solo se está hablando de transacciones mercantiles sino de la "organización automatizada de la existencia", con sus asistentes virtuales, interviene, orienta las decisiones y monetiza todos los ámbitos de la vida cotidiana para su exclusivo provecho. (2017, pp. 13-28).

En este sentido, Zuboff en su libro analiza el presente y pasado para alertarnos de un futuro inminente marcado por la representación, en modo oculto, de una lógica económica sin precedentes. Su presencia se ha convertido en una realidad global ineludible, coexistiendo con la cara oculta de sus prácticas, sin reparar en sus cualidades sutiles e imperceptibles a simple vista.

Destacamos solo dos puntos de su definición de "capitalismo de vigilancia" los que dejan en claro el pensamiento de la autora: "Nuevo orden económico que reclama para sí la experiencia humana como materia prima gratuita aprovechable para una serie de prácticas comerciales ocultas de extracción, predicción y ventas. Lógica económica parasítica en la que la producción de bienes y servicios se subordina a una nueva arquitectura global de modificación conductual". (2020, pp. 9). Para Zuboff "Google es el capitalismo de vigilancia lo que la empresa automovilística Ford y General Motors fueron el capitalismo gerencial basada en la producción de masa". (2020, pp. 93).

Utilizando las categorías discursivas de Carl Marx, Zuboff, nos dice que “los medios de producción están al servicio de los medios de modificación conductal. ¿Qué poder es ese y cómo consigue rehacer la naturaleza humana poniéndola al servicio de sus particulares certezas lucrativas?. Se trata de un poder instrumentario, el que define como la instrumentación¹⁷ e instrumentalización¹⁸ de la conducta a efectos de su modificación, predicción, monetización y control. El capitalismo de vigilancia transforma la apropiación de los datos personales como materia prima gratuita y libre en productos predictivos como un objetivo de rendimientos garantizados”. (2020, pp. 471-474) Consecuentemente, no puede haber resultados garantizados sin un poder capaz de garantizarlo.

El capitalismo de vigilancia es el titiritero que mueve los hilos del omnipresente aparato digital e impone su voluntad a través de éste. A ese aparato lo llama Gran Otro, como análogo al Gran Hermano, personaje de la novela 1984 de George Orwell. (2020, pp.503).

El instrumentarismo opera con métodos evaluativos deshumanizados, nos considera organismos que se comportan y no tiene relación alguna con nosotros. Aunque imite la intimidad a través de la Voz del incansable asistente de Google con sus recordatorios o información, el servicio de Alexa¹⁹ de Amazon, entre otros, no hay que confundirse no son otra cosa que una exploración de nuestras necesidades. El Gran Otro logra su propósito en forma silenciosa, persistente y certera, con resultados garantizados. (2020, pp.503-507).

En síntesis, asistimos a una nueva idea de sociedad como instrumento donde se extingue la individualidad y formamos parte de un todo monitorizado.

4. El poder de la Inteligencia Artificial

Con el imperativo “este tren no lo vamos a perder” se instala la necesidad ideológica de la digitalización de todas las cosas (obtuvo una aceleración exponencial durante el confinamiento por el Covid19) y el progreso socioeconómico que promete. Por esa razón, es primordial advertir como se afianza y se retroalimenta en su propia potencia, y permitírnos desentrañar sus características, en especial la IA.

Detrás del popular fenómeno Sadin ve un auténtico leviatán²⁰ algorítmico que se presenta bajo diferentes formas: las smart cities, la omnisciente hiperconectividad, las eficientes y acertadas sugerencias de las plataformas de los servicios de streaming, Netflix, asistentes digitales: Cortana de Microsoft²¹ o Alexa de Amazon, por citar algunas. (2020, pp. 154-164).

La IA es mucho más que una subrama de las ciencias de la informática. Se trata de un sistema global constituido por una infinidad de dispositivos conectados a los seres y a las cosas del mundo (voces, textos, imágenes, videos), los que a su vez son reducidos a expresiones matemáticas-binarias que facilitan su administración computacional. En esencia, se caracteriza por su “potencia aletheica”²² y su “poder-kairos”²³.

¹⁷ Disposición u organización de los medios necesarios para llevar a cabo un plan o llegar a una solución.

¹⁸ Utilizar algo o a alguien como instrumento para conseguir un fin.

¹⁹ La app Alexa se usa para configurar dispositivos con Alexa integrada, escuchar música, crear listas de la compra y mucho más. Cuanto más se usa, mejor se adapta a tu voz, al vocabulario que utilizas y a tus preferencias personales.

²⁰ Cosa de grandes dimensiones y difícil de controlar.

²¹ Cortana: puedes realizar búsquedas en línea, programar citas, redactar correos electrónicos, crear eventos de calendario, entre otras cosas.

²² Del griego antiguo: verdad

²³ Del griego antiguo: El dios de la oportunidad. Representa un lapso indeterminado en que algo importante sucede. Su significado literal es momento adecuado u oportuno.

La primera señala la capacidad de la IA de enunciar una "verdad" altamente persuasiva y ineludible, Sadin la denomina "la emergencia de una aletheia algorítmica" (2020, pp16). Un fenómeno destinado a revolucionar nuestra existencia. Sitúa su aparición en apenas una década pero aún hoy nos cuesta tener conciencia en toda su dimensión. Si bien podemos identificar su origen, se trata del cambio del estatuto de las tecnologías digitales. Esa mutación de una de sus ramificaciones, la más sofisticada de todas, función que nunca nos hemos imaginado la de dotar a los sistemas computacionales (nosotros la dotamos) de la una singular aptitud: la de pronunciar la verdad. Podemos mencionar métodos de valuación para seleccionar una persona para un puesto de trabajo, mediando una multiplicidad de criterios que le permite determinar si su perfil corresponde a no a lo buscado, un Chatbot que está supuestamente calificado para aconsejar un régimen alimentario o como orientador en los primeros pasos de una consulta médica (Chatbot Melody), y un sinfín de ejemplos. (2020, pp17).

En este punto Sadin nos previene que:

"de ahora en adelante, la carga conferida a lo digital no consiste solamente en permitir el almacenamiento, la indexación y la manipulación más sencilla de corpus cifrados, textuales, sonoros o icónicos con vista a diferentes finalidades, sino en divulgar de modo automatizado el tenor de situaciones de toda índole. Se erige como una potencia aletheica, consagrada a exponer la verdad, entendida como develamiento, manifestación de la realidad de los fenómenos más allá de sus apariencias. Por último, como un órgano habilitado para peritar lo real de modo más fiable que nosotros mismos". (2020, pp18).

La segunda característica, "el poder-kairos", Sadin nos introduce a las nuevas categorías para analizarlo. Todo poder reviste una superioridad simbólica y formal que le permite someter a su régimen a lo que le están sujetos, y que nos exponemos a un riesgo si no nos plegamos a sus códigos. En esencia, se ubica en la trilogía de autoridad, coacción y temor. En cambio, en la IA nos vemos confrontados a una configuración totalmente nueva y justamente por inédita desafía las categorías clásicas de nuestra concepción. Emerge un tipo diferente de potestad que se caracteriza por la omnisciencia y omnipresencia y allí su nombre de poder kairos. Lo especial que se destaca es que no está en la búsqueda de obligar sino que detenta un saber superior dado en relacionarse a largo plazo, con la totalidad de lo real, lo que le confiere un poder y un ascendente derivados. Esta facultad no emana de la nada sino de una visión, que germinó en esta singular arquitectura tecnológica con un diferente ethos²⁴. Google fue el primero que lo presintió, luego fue mejorando progresivamente su modelo, muy pronto entendió y se anticipó, antes que el resto, que la interpretación algorítmica iba a instituir un nuevo orden. (2020, pp. 237-239)

El poder-kairos se constituye con una lógica de cuatro elementos (cuadrilógica) que articula: poder interpretativo, constatación de evidencia, sutíliza subjetiva y satisfacción respecto al resultado producido en cada acción. "No hay ningún poder que dependa de una estructura semejante". Actúa sobre nosotros, modela cada vez más profundamente la forma de nuestra existencia, se deriva de un régimen, más o menos perceptible de nuestras vidas cotidianas, pero no reviste atuendos sencillos de identificar porque se presenta con una sustancia de naturaleza inédita. (Sadin, 2020, pp. 245)

5. La Inteligencia Artificial y la réplica del cerebro humano

La realidad de la IA ya comienza a superar la ficción más inquietante basada en la tecnología. La clave está en cómo se realiza el entrenamiento de la Red Neuronal Profunda (DNN). Es un tipo de aprendizaje automático que imita la forma en la que el cerebro aprende, asimila de la misma forma en que lo hace el cerebro humano, a través de la práctica y de cometer errores.

²⁴ Del griego: significa costumbre, hábito; manera de ser, de pensar o sentir; conducta, carácter, temperamento y moral

“Lo humano está animado por una pasión perturbadora: engendrar dobles artificiales de sí mismo”. ¿De dónde proviene esta sed singular de generar una réplica de nosotros mismos?, será el resultado de lanzarnos a desafiar lo imposible, de sentir el poder del creador, para Sadin se trata de otra cosa, nunca se trató de calcar nuestras características, sino de algo más poderoso, “hacer surgir una entidad dotada con poderes superiores”. (2020, pp. 61-62).

En su libro *La humanidad aumentada* desarrolla el concepto de “antrobología”²⁵. En una entrevista reciente se rectifica haber utilizado la palabra aumentada, “hoy no utilizaría el término aumentada. Hablaría, más bien, de una humanidad orientada, que es exactamente lo que sucedió con la llegada del Iphone y de las aplicaciones integradas, diseñarnos continuamente las acciones correctas que debemos realizar”, por ej. el Wase, suplemento dietario, entre otros. (Fontevicchia, 2023, párr.2).

En el marco de la revolución digital asistimos a una nueva condición, “antrobológica”, en el que se entrelazan organismos humanos y artificiales. Esta nueva presencia, esta entidad impersonal, corresponde a sistemas compuestos de algoritmos inteligentes que no solo imitan lo humano, sino que van más allá de lo que los humanos podemos hacer, generando así, una existencia que adquiere cierta autonomía de lo humano. Estas entidades inteligentes, siguiendo a Sadin, cada vez más toman decisiones por nosotros, provocando un deslizamiento desde el sujeto humanista, autónomo y crítico de su condición, a individuos algorítmicamente asistidos, donde hemos perdido nuestra capacidad de obrar en libertad. (2017, pp. 37-60). Sobre este tema se ha pronunciado en otro pasaje de la entrevista periodística antes citada, particularizando sobre el ChatGPT²⁶:

“En los últimos años, la tecnología, ya no es un mero discurso sobre la técnica, sino que son sistemas dotados de la capacidad del habla, la facultad de hablar. Esto es lo que vemos con el ChatGPT...Dado el conocimiento de nuestro comportamiento, nos pueden decir: “Te recomiendo tal producto alimenticio, tal vacación en la montaña”. Las tecnologías comienzan a hablarnos con voces agradables, con tono humano, lo cual crea una relación de intimidad, de proximidad, de familiaridad con la técnica, que ya estaba en marcha con los smartphones. La dimensión táctil, la caricia táctil. La relación que tenemos con nuestras tecnologías es cada vez más íntima, y estas forman parte, cada vez más, de nuestro ambiente, haciendo difícil mantener nuestra distancia con los sistemas. Hay algo así como un confort que nos sostiene, hay que reconocerlo. Nos cuesta mantener una relación crítica con los sistemas, con una economía y una industria cada vez más poderosa, hegemónica, que se proponen mercantilizar todos los campos de la vida y hacer valer únicamente sus modos de racionalidad, fundados en la interpretación de los comportamientos, en la mayor eficiencia posible y en el hecho de no dejarnos respirar un segundo, por decirlo de algún modo. Esto nos acompaña continuamente”. (Fontevicchia, 2023, párr.3).

Para Sadin estas tecnologías nos ofrecen algo así como “una percepción omnisciente de lo real”. Como mencionamos en párrafos anteriores, estamos asistiendo a un cambio del estatuto de las tecnologías digitales, seguimos adoptando los dispositivos sin entender realmente lo que está en juego. La autonomía histórica del sujeto, tiende a ser relegada a un cerebro algorítmico

²⁵ Juego de palabras entre antropo, robot y logos.

²⁶ OpenAI (2015) es la empresa creadora de ChatGPT.

que nos marca el camino de la verdad. Esto genera que la extrema tecnologización de nuestra existencia ponga a distancia nuestra capacidad de pronunciarlos en primera persona. (2017, pp. 56). Las tecnologías generativas²⁷ se hacen cargo de nuestras capacidades más fundamentales, el habla, la escritura, el poder mantener una relación activa con el lenguaje. Asimismo, producir un régimen simbólico de imágenes, videos, como puede verse en la industria del cine, el uso de la IA en sus producciones: rejuvenecer o envejecer actores, escritura de guiones, doblaje, efectos especiales y para diferentes etapas de preproducción (story board de escenas). Sobre esta situación el filósofo reflexiona de esta manera:

“Esto no solo nos despojará cada vez más de la facultad creadora que nos constituye y de la capacidad del lenguaje. Todo lo que atañe a nuestras facultades humanas más básicas están siendo delegadas. Han producido un shock hace unos meses, pero son casi una nueva etapa en el desarrollo de las tecnologías digitales. Me parece que hay un cruce de umbral que no debemos aceptar. Creo que son sistemas que vulneran nuestra condición, nuestra dignidad, nuestra creatividad humana”. (Fontevicchia, 2023, párr.5)

6. La Inteligencia Artificial y el Marketing político

Como venimos diciendo la IA se involucra en muchos campos de nuestra existencia, en este apartado mostramos otra faceta de ese desarrollo. A mediados de la década pasada, de pronto se hacía posible para que cualquiera pudiera afirmar hechos sin que estuvieran constatados, que correspondieran a la realidad y sin la necesidad de verificación. El enunciado “libertad de expresión” ejercido en una dimensión impensada hasta el momento. A este fenómeno se lo dio el nombre de “posverdad”. El término que fue incorporado al diccionario de Oxford, en el 2016, lo eligió como la expresión del año. (Sadin, 2020, pp. 93-94)

En ese mismo año dos acontecimientos nos permiten analizar este fenómeno: el voto del Brexit y la campaña a la presidencia de Donald Trump. Este último lo podemos ver claramente en el documental “The Great Hack”²⁸ cuyo título en español fue “Nada es privado”. Cambridge Analytica fue una empresa privada británica que combinaba la minería de datos con la comunicación estratégica para las campañas electorales. Saltó a la fama en 2018 al verse involucrada en el llamado escándalo Facebook y Cambridge Analytica, referido a la campaña a la presidencia de Donald Trump.

En el documental puede verse, además de Facebook, otras fuentes que utilizó la empresa para elaborar el algoritmo y utilizarlo en la segmentación de los votantes, con el propósito de ser más asertivos en la campaña de fakenews²⁹ sobre Hilary Clinton, quién disputaba la presidencia N° 45 de Estados Unidos.

Por estos hechos las sociedades, estadounidense y británica, “se vieron desestabilizadas por un relativismo que escapaba a la razón y también privados de referentes comunes, necesarios

²⁷ Son modelos de inteligencia artificial que permiten «producir» cosas. No solo reconocen un texto o reaccionan frente a una imagen, sino que generan cosas que no existían antes. Por lo general se entrenan con cientos o miles de millones de ejemplos: textos escritos por humanos (disponibles en internet), imágenes, dibujos o fotos. Luego las combinan y modifican en formas difíciles de predecir.

²⁸ The Great Hack: El documental trata de Cambridge Analytica, la empresa de análisis de datos que utilizó la información privada de más de cincuenta millones de usuarios de Facebook para desarrollar herramientas que le permitieran influir en algunas de las campañas políticas..

²⁹ Puede verse en el documental cuando lo menciona (en cámara oculta) el principal accionista de Cambridge Analytica, Robert Mercer

para el debate y para la expresión de pluralidad de los diferentes puntos de vista. Estos sucesos condicionaron el avance bien entendido de la democracia". (Sadin, 2020, pp. 94).

Los acontecimientos fueron favorecidos por una gran difusión de escritos e imágenes que en su mayor medida buscaban deformar la realidad, intencionalmente. En general se ha culpado a las redes sociales, al ejército de trolls que dispersaron la few news por la red, en este punto Sadin nos advierte que son hechos que se los quiere sostener como "las causas", pero él los considera "el efecto".

"El hecho principal no nos remite a la difusión viral de informaciones falsas en internet sino a una nueva posición que ocupa el individuo contemporáneo. De ahora en adelante, cada uno de nosotros se imagina como posicionado en el centro del mundo y con el poder de acomodar los acontecimientos a su visión de las cosas". "La verdad se define a partir de uno mismo o según las propias creencias y tropismos...da testimonio de la desintegración creciente de nuestras bases comunes y de la extrema atomización de la sociedad en general". (2020, pp. 94-95)

Los sistemas de IA evalúan una infinidad de fenómenos reales, de todo tipo, generados por los cibernautas. Lo que distingue a los resultados de esos análisis es que no se ajustan solamente a realizar ecuaciones, que se suponen exactas, sino que se enmascaran bajo un valor de verdad, en la medida que se presentan como "conclusiones cerradas" que generan acciones determinadas. "Es lo que diferencia la exactitud de la verdad: la exactitud pretende restituirnos a un estado objetivo (hechos), mientras que la verdad nos llama, por el mero principio de su enunciación, a que nos adecuemos a ella por medio de gestos concretos, porque toda verdad enunciada, oculta, al fin, una dimensión performativa". Es decir, que con solo enunciarse realiza la acción que significa. (2020, pp. 95-96)

Esta lógica, diferente, es la que Sadin denomina el "emergente de un nuevo régimen de verdad", cuyas cualidades son:

- El largo plazo, está destinada a relacionarse con casi la totalidad de los asuntos humanos y ejercerse en toda circunstancia.
- Como fuente única, provienen de cada campo de aplicación, eliminando de hecho el principio de una interpretación plural de las cosas.
- Se inscribe en tiempo real, revelando hechos en el mismo momento en que ellos ocurren. Impulsando a proceder en el menor plazo posible y, por consiguiente, deslegitimando el tiempo específico del análisis humano.
- Se le asigna un estatuto de autoridad estimulado por la eficacia que aumenta sin descanso, paralizando desde la base toda pretensión de contradicción o de diferentes puntos de vista.
- Por último, se relaciona únicamente con un espíritu utilitarista que responde principalmente a objetivos de optimización así como intereses privados. (2020, pp. 95-96)

En este aspecto parece oportuno repasar las declaraciones de Geoffrey Hinton³⁰, llamado el padrino de la IA, donde analiza el impacto que podría tener en el consumo de contenidos digitales. Su preocupación más inmediata es que internet se llenará con fotos, videos y textos falsos y el usuario promedio "ya no podrá saber qué es verdad". (BBC News Mundo, 2023)

³⁰ Geoffrey Hinton: Hasta abril último fue el vicepresidente de Ingeniería de Google. Fue pionero en la investigación de redes neuronales y aprendizaje profundo, el que allanó el camino para el desarrollo de los sistemas actuales de IA como ChatGPT. Deja Google para poder compartir con libertad su preocupación sobre lo que la inteligencia artificial podría causar, daños graves al mundo.

7. Comentarios finales

Sobre finales de los 90 se empezó a generalizar, casi en simultáneo, el uso de dos dispositivos con prácticas totalmente nuevas: Internet y el teléfono móvil. Mirando en retrospectiva hubo mucho entusiasmo sobre las posibilidades que prometía. Obviamente, era demasiado pronto para darnos cuenta y tener una visión más amplia del proceso que iniciaba. De pronto teníamos una computadora que nos permitía acceder a una innumerable cantidad de contenidos (textos, imágenes, audios) y con un solo clic, comenzábamos a reservar asientos para una obra de teatro, de un tren o avión, ahorrando tiempo dedicado a traslados. Los motores de búsqueda nos abrían infinidad de puertas y nuestras búsquedas, en general, encontraban algo que decirnos, muchas veces, más allá de lo esperado. "Parecía que ya no conociéramos límites para nuestra curiosidad" (Sadin, 2022, pp.90)

Con el tiempo fuimos vislumbrando algunas consecuencias, el apego exagerado o dicho de otro modo, la adicción a los dispositivos, como asimismo la práctica desenfadada de la "expresividad", canalizada a través de las redes sociales, ya sea mostrándonos a uno mismo, ante los ojos del resto o en su función catártica, entre otras. (Sadin, 2022, pp.29)

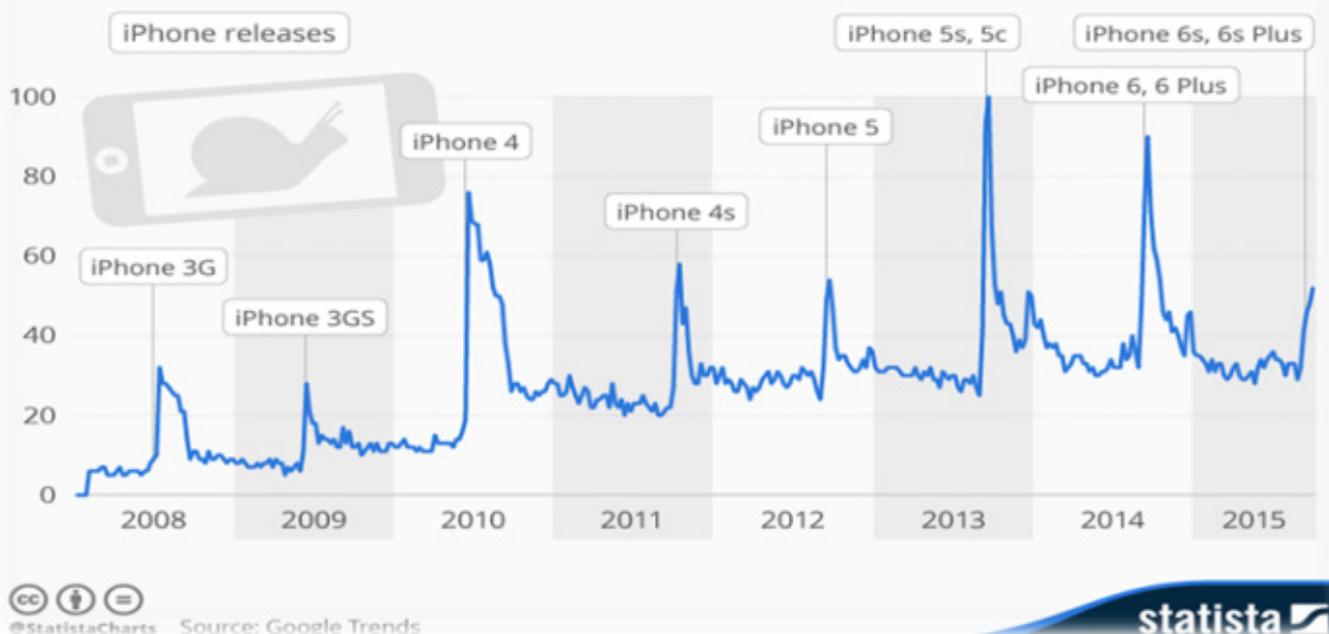
Si bien hemos podido inferir algunas cuestiones que surgen, cotidianamente, en el discurso social, tomando palabras de Zuboff, estamos frente a un fenómeno que no tiene precedentes, por fuerza es irreconocible. Cuando nos encontramos ante esa situación lo interpretamos a través de la óptica de las categorías con las que estamos familiarizados, es por ello que vuelve invisible aquello que carece de antecedentes. Por tanto, consigue confundir sistemáticamente nuestra capacidad de comprensión, los prismas y cristales de la lógica existente que sirven para iluminar y enfocar lo ya conocido, pero con ello oscurecen partes significativas del objeto original y de esa manera "lo nuevo" aparece como una mera prolongación del pasado. Este proceso trae como consecuencia normalizar lo anómalo. (2020, pp.29)

La primera dificultad para comprender estos fenómenos estriba en lo fácil que es confundir este nuevo capitalismo con las tecnologías que emplea. Sin duda, que es una nueva realidad que resulta inimaginable fuera del medio ambiente digital, pero no es lo mismo que lo digital. Es una lógica de acción y no una tecnología. Debemos estar alertas en este sentido porque nos quieren hacer creer que sus prácticas son expresiones inevitables de la tecnología que emplean. En este sentido me viene a la cabeza el caso de la economista estudiante de doctorado en Harvard, Laura Trucco. Uno de los profesores comenta en la clase la sensación de que cada vez que aparecía un nuevo modelo de iPhone las versiones anteriores parecían ser más lentas. "La teoría conspirativa recorre redes sociales y postula que, como la compañía también fabrica el sistema operativo del iPhone, lo torna deliberadamente menos rápido para promover la compra del nuevo lanzamiento. La estudiante toma el desafío y se le ocurrió una forma más sencilla de encararla: supuso que buena parte de los usuarios, cuando advertían este problema, iban a Internet a consultar cómo resolverlo. Así que armó una serie de tiempo con las búsquedas en Google³¹ de "iPhone + slow (lento)" y se topó con un resultado sorprendente: los picos de este tipo de búsquedas condicen en forma exacta con la aparición de nuevos modelos del teléfono en el mercado." (Campanario, 2014).

³¹ Se utilizó la plataforma de Google Trends

The "Slow iPhone" Phenomenon

Worldwide Google searches for the search term "iPhone slow" (100 = peak search volume)



El resultado de dicho trabajo se puede observar en el gráfico siguiente. Cabe mencionar que Apple demoró más de tres años para reconocer su práctica.

Otro ejemplo que se puede brindar es el que menciona Zuboff. Recién en 2009 la sociedad se entera que Google conserva nuestros historiales de búsqueda indefinidamente y esos datos están disponibles como si fueran stocks de materias primas de la empresa, también están a disposición de los servicios de inteligencia y policiales de los gobiernos. (2020, pp.30).

En este momento vemos con buen augurio que los principales popes de la IA, recientemente, se han pronunciado alertando sobre los peligros para la sociedad de la criatura que han creado. La misiva fue firmada por 350 ejecutivos, investigadores e ingenieros expertos en esta tecnología. Los CEO de Google DeepMind y de OpenAI (quien también es creador de ChatGPT), Demis Hassabis y Sam Altman, y la investigadora científica de Google, Nancy Chang, también firmaron la carta. El científico jefe de Google, Jeff Dean, se pronunció mediante un comunicado: "Seguimos comprometidos con un enfoque responsable de la IA. Aprendemos continuamente para comprender los riesgos emergentes al tiempo que innovamos con audacia". (Metz, 2023 párr. 10)

Geoffrey Hinton, no firmó la carta, pero luego de retirarse de Google se unió al coro de voces críticas, alertando que esas empresas están corriendo hacia el peligro con su agresiva campaña para crear productos basados en la IA generativa, la tecnología que impulsa chatbots populares como ChatGPT. Y ensaya una disculpa por su participación en la creación de la IA "Me consuelo con la excusa habitual: si yo no lo hubiera hecho, habría sido alguien más" (Metz, 2023 párr. 2)

Desde luego, las declaraciones inquietantes de los científicos provocan desazón, no obstante, abre la ocasión de preguntarnos ¿Qué podemos hacer nosotros? Es difícil encontrar las palabras adecuadas porque el presente se nos aparece como si estuviéramos viendo una imagen borrosa, de baja resolución, pixelada, que nos impide ver con claridad. Sin embargo, podemos proponernos estudiar más profundamente este fenómeno, nos permitiría dotarnos de las categorías apropiados

para su análisis, ser más reflexivos y no dejarnos encandilar por la facilidad que detenta. Es sustancial considerar que estamos frente a un proceso civilizatorio, como habrá sido durante la revolución industrial, pero con un “detalle” diferente, su desarrollo se prolongó más de dos siglos, aquí, desde su inicial impulso, sólo lleva dos décadas.

Todos conocemos el legado que nos ha dejado la revolución industrial –La contaminación del aire y del agua, el calentamiento global, la lluvia ácida, la deforestación, la comida industrializada y su efecto sobre la salud, son solo algunos de los problemas que estamos enfrentando en este momento–¿Qué legado nos dejará la revolución digital?

Bibliografía

- Campanario, S. (10 de Agosto de 2014). La Nación. Una economista argentina tras el misterio del “iPhone lento”, y otras conspiraciones. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/una-economista-argentina-tras-el-misterio-del-iphone-lento-y-otras-conspiraciones-nid1717076/>
- Fontevicchia, J. (16 de Junio de 2023). Perfil. Sadin: “La primera consecuencia del desarrollo de la inteligencia artificial es lo que he llamado la mercantilización integral de la vida”. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/periodismopuro/eric-sadin-la-primera-consecuencia-del-desarrollo-de-la-inteligencia-artificial-en-los-ultimos-quince-anos-por-jorge-fontevicchia.phtml>
- Metz, C. (3 de Mayo de 2023). New York Times. Uno de los pioneros de la inteligencia artificial deja Google y advierte del peligro de la tecnología. Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2023/05/03/espanol/ia-peligro-google.html>
- Mundo, B. N. (1 de Mayo de 2023). Geoffrey Hinton, el “padrino de la inteligencia artificial”, abandona Google y alerta de los peligros de la nueva tecnología. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-65451633>
- Norte Sosa, J. (2020) Big Data. Comunicación y política. De la Democracia a la Cybercracia Buenos Aires: Tetraedro.
- Sadin, E. (2017). La humanidad aumentada. La administración digital del mundo. Buenos Aires: Caja Negra.
- Sadin, E. (2018). La silicolonización del mundo: La irresistible expansión del liberalismo digital. Buenos Aires: Caja Negra.
- Sadin, E. (2020). La inteligencia artificial o el desafío del siglo. Anatomía artificial de un antihumanismo radical. Buenos Aires: Caja Negra.
- Sadin, E. (2022). La era del individuo tirano. El fin de un mundo común. Buenos Aires: Caja Negra.
- Zuboff, S. (2020). La era del capitalismo de vigilancia. La lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder. Barcelona: Paidós.

Tres visiones de la carrera

Gustavo Aquino, Lic. en Sociología Especializado en Capital Humano, Economía y Análisis Organizacional. Docente universitario. Miembro de varias asociaciones de RH: AOM, ADRHA, WFPMA y ADCA. Autor, conferencista y redactor de ensayos y notas sobre gestión y sociología del trabajo. Autor invitado.

Tres transformaciones del espíritu les menciono: cómo el espíritu se convierte en camello, y el camello en león, y el león, por fin, en niño.

De las tres transformaciones. Así habló Zaratustra.

Federico Nietzsche

Hay tres modos de ver y pensar la carrera, entendida ésta como la construcción más o menos consciente de un trayecto laboral. El primero, que siguiendo las palabras de Federico Nietzsche, llamaremos de los camellos, racional y clásico, lo encontramos conceptualizado en Peter Drucker. El segundo, de los leones, psicologicista y moderno, en Edgar Schein; el tercero, de los niños, lúdico y posmoderno, en Herminia Ibarra.

Los camellos

El modo clásico, racional de pensar la carrera fue magistralmente plasmado por el padre del management, el austríaco Peter Drucker, en su artículo Gerenciándose Uno Mismo³². Allí sostiene que uno debe conocer sus valores y fortalezas y sobre éstos construir la carrera.

“Sólo se puede construir a partir de las fortalezas (...) necesitamos saber cuáles son nuestras fortalezas, para saber a qué lugar pertenecemos”

El lugar al que pertenecemos, según Drucker, será el nicho profesional en el que se desarrollará la carrera, según sus fortalezas, unos serán emprendedores y otros ejecutivos; unos ingenieros y otros vendedores.

El carrerante es un recurso (recursos - humanos) que satisface ciertas necesidades del sistema productivo. Sus competencias más desarrolladas son necesarias para alguien, para alguna empresa, para un grupo de clientes. Según la lógica del mercado, mientras más necesarias y escasas sean estas fortalezas, mejor serán pagadas. Así se responde la primera pregunta:

¿Qué es el éxito?

Lograr la mejor compensación posible según mis puntos fuertes. En este paradigma, la cuenta bancaria es el medidor universal del logro profesional.

³² Managing Oneself, Harvard Business Review, March-April 1999

¿Qué deseo?

Ganar mucho **dinero** es la primera respuesta. Dice Drucker: "(...) hacia fines de la década de los '60, nadie quiso que le dijeran lo que debía hacer. Hombres y mujeres jóvenes empezaron a preguntarse: "¿Qué es lo que quiero hacer?". Y descubrieron que la manera de contribuir era haciendo "lo que sentían". La solución fue tan errónea como la que habían encontrado (sus padres,) los hombres de la organización."

Si hay algo que deseo hacer, pero que no se paga bien, satisfago la necesidad haciéndolo como **hobby**. Si el Director de Sistemas con auto de empresa y variable de seis sueldos tiene profunda vocación por la veterinaria, que se compre una granja y pase allí sus fines de semana, entre ovejas y cerdos. Si no tiene tiempo, que espere a su retiro, entonces le sobraré. Siguiendo su propio consejo, Drucker vivió del management pero despuntó sus vicios de novelista con El Último de los Mundos Posibles.

¿Para qué trabajo?

Para mantenerse, uno y su familia y para contribuir al crecimiento del país. El trabajo es un **deber** y al carrerante le toca cumplirlo. El que no trabaja, no come.

¿Qué me motiva?

El crecimiento laboral medido en promociones e incrementos salariales. En el mundo druckeriano hay ganadores y perdedores; los mejores puestos y salarios marcan la diferencia y definen que se llegó a "ser alguien", a ser **reconocido** y respetado.

Los leones

Drucker egresó de Ciencias Políticas; Edgar Schein de Psicología, el dato no deja de tener relación con lo distinto de sus aproximaciones. Drucker ve al individuo en el mundo, Schein ve al mundo desde el **individuo**. En el primero el trabajo es un deber para con la sociedad mientras que para el segundo, siguiendo a Abraham Maslow, trabajar es **realizarse**, un deber para con uno mismo.

Si Drucker centraba la decisión vocacional profesional en las fortalezas, **lo que puedo** hacer, Edgar Schein pondrá el acento en las preferencias, **lo que quiero** hacer.

¿Qué es el éxito?

Realizarse, llegar al lugar soñado, a lo que siempre se anheló. Ya no la cuenta bancaria, sino la felicidad, la motivación o el goce es el medidor universal del logro profesional.

¿Qué deseo?

Cumplir con proyectos, desafiarme o una vida tranquila, o ayudar a otros, o ser reconocido... El concepto clave de Anclas de Carrera de Schein rompe la unidimensionalidad del paradigma druckeriano. El deseo no es único. Personas distintas quieren carreras y trabajos **distintos** y el sueño de unos puede ser la pesadilla de otros.

En este paradigma, la clave de un buen desarrollo profesional reside en saber con claridad qué deseo, cuál es mi trabajo soñado, y éste no será un hobby ya que va en ello mi salud, mental y física: Si no hago lo que quiero, me enfermo. El stress sería la enfermedad típica de quienes no están alineados laboralmente con sus preferencias.

¿Para qué trabajo?

Para la propia realización. Para los camellos el trabajo es el castigo bíblico: “Ganarás el pan con el sudor de tu frente”, para los leones el trabajo es goce y **desarrollo**. Jesús al trabajar en la carpintería de José redime al trabajo de su condena, lo dignifica. El trabajo es **motivante** y quien no trabaja se deprime.

¿Qué me motiva?

Estar cada vez más cerca del trabajo soñado, saber que se está en el buen camino. La carrera no es contra otros, sino con uno mismo. Ya no hay ganadores y perdedores, sino realizados o no realizados. La clave no es tener más poder o ganar más, sino tener **conciencia** de lo que se quiere. Decía Nietzsche: “Conviértete en lo que eres”.

Los Niños

Drucker y Schein fueron europeos devenidos norteamericanos. Herminia **Ibarra**, criada en los Estados Unidos, egresada de Yale y profesora en Harvard, cruza el Atlántico para dar clases en el IMD de Suiza y luego a la London School of Economics. Drucker nació en 1909; Schein en 1928, Herminia en 1970. Ellos, varones, ella, **mujer**.

Sea por el lado del deber y por el lado del querer, hay fijeza en camellos y leones. Serán lo que deban ser o lo que quieran ser, pero tendrán un norte laboral. Son modelos inscriptos en la modernidad donde hay un sentido y una evolución. Ibarra propone la idea de *se/ves* **provisorios**, identidades **mutantes** y sin un norte claro, o con más de uno. Es un paradigma posmoderno, sin fin último ni progreso y en el que el goce no está en llegar, sino en el camino que se recorre. Camellos y leones construyen, lo niños, **juegan**.

Ibarra cuenta la historia de un médico psiquiatra de renombre mundial especializado en el acompañamiento de pacientes de enfermedades terminales que decide, en sus treinta y pico, ingresar como monje a un monasterio tibetano. Hay dos identidades claras en este caso, pero bien podrían ser más. Son sucesivas, en este caso, pero bien podrían ser simultáneas.

¿Qué es el éxito?

No aparece con claridad y tal vez sea porque deja de ser importante la noción misma de éxito. Más que una postergación para lograr el éxito, hay un reclamo de **inmediatez**. La **libertad** parece ser más importante que el éxito y la capacidad de los niños de jugar por el mero goce de jugar. No hay ganadores ni perdedores porque no hay competencia, ni con los demás como los camellos, ni con uno mismo como los leones. La meta, si cabe la palabra, es jugar en libertad.

¿Qué deseo?

En este paradigma, el deseo debe enunciarse en plural, postula la coexistencia de **varios** deseos. Es más fácil pensar esto desde la palabra juego que desde la de trabajo. Puedo estar jugando al billar y tener ganas de jugar al fútbol y al squash. Puedo tener momentos y grupos distintos con los que juego billar, fútbol y squash. Y no debo decidir entre estos juegos, en lugar de la conjunción disyuntiva “o”, se usa la conjunción copulativa “y”.

¿Para qué trabajo?

Porque sí o sin para qué. Hay que atravesar siglos de utilitarismo y pragmatismo para poder postular

que actividades tan humanas como el trabajo, el arte y la conversación no tienen que tener, necesariamente, un fin útil. Franz Kafka escribe maravillosos relatos sin pensar en publicarlos, por el mero placer de escribir, mientras se gana la vida trabajando en una empresa de seguros. Se trabaja como decía el padre de Kafka en una Brotberuf, esto es para ganar el sustento, pero también porque sí, porque los seres humanos, cuando son adultos, a sus **juegos** los llaman **trabajos**.

¿Qué me motiva?

Para los niños la motivación es **fugaz**, sin fijeza ni permanencias. Dura lo que dura y cambia sin necesidad de argumentos. Como decía Pascal “El corazón tiene sus razones que la razón no entiende” y la gran diferencia entre la modernidad y la posmodernidad es la pérdida de la centralidad de la racionalidad. Según el filósofo posmoderno Gilles Lipovetsky, el hedonismo y la inmediatez desmontan la venerable sacralidad del fenómeno laboral.

Tres visiones de uno

La frase inicial de Nietzsche lleva a pensar una cierta evolución en las tres visiones, que al principio “pagamos nuestro derecho de piso” en **el trabajo que conseguimos**, haciendo lo que nos dicen; que luego buscamos nuestra vocación, consolidar nuestra **identidad profesional** y, por último, ya **reconocidos** en el mercado y con un buen saldo en la cuenta de banco, elegimos los proyectos profesionales que más nos **atraigan**. Puede ser, pero también podemos considerar que en cada oficina y en cada taller conviven camellos, leones y niños que no necesariamente han ido evolucionando de un arquetipo a otro. Que hay camellos que lo serán toda la vida, así como hay quienes desde el inicio de sus carreras concilian la excelencia profesional con el sentido lúdico del trabajo que distingue a los niños.

Las carreras son tan idiosincráticas como las huellas dactilares, todas se parecen, pero son todas distintas. Hay visiones, modelos, pero no caminos únicos.

Bibliografía

- Drucker, P. F. (2005). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review América Latina*.
- Ibarra, H. (2004). *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business School Press.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics. Matching individual and organizational needs*. Reading: Addison Wesley.

Empresas Familiares

¿Por qué es tan difícil trabajar con la Familia?

Lic. Viviana Nieto, Profesora Adjunta Gestión de Pymes. Carrera de Contador Público. Licenciatura en Recursos Humanos. Licenciatura en Administración de Empresas. Sede Centro.

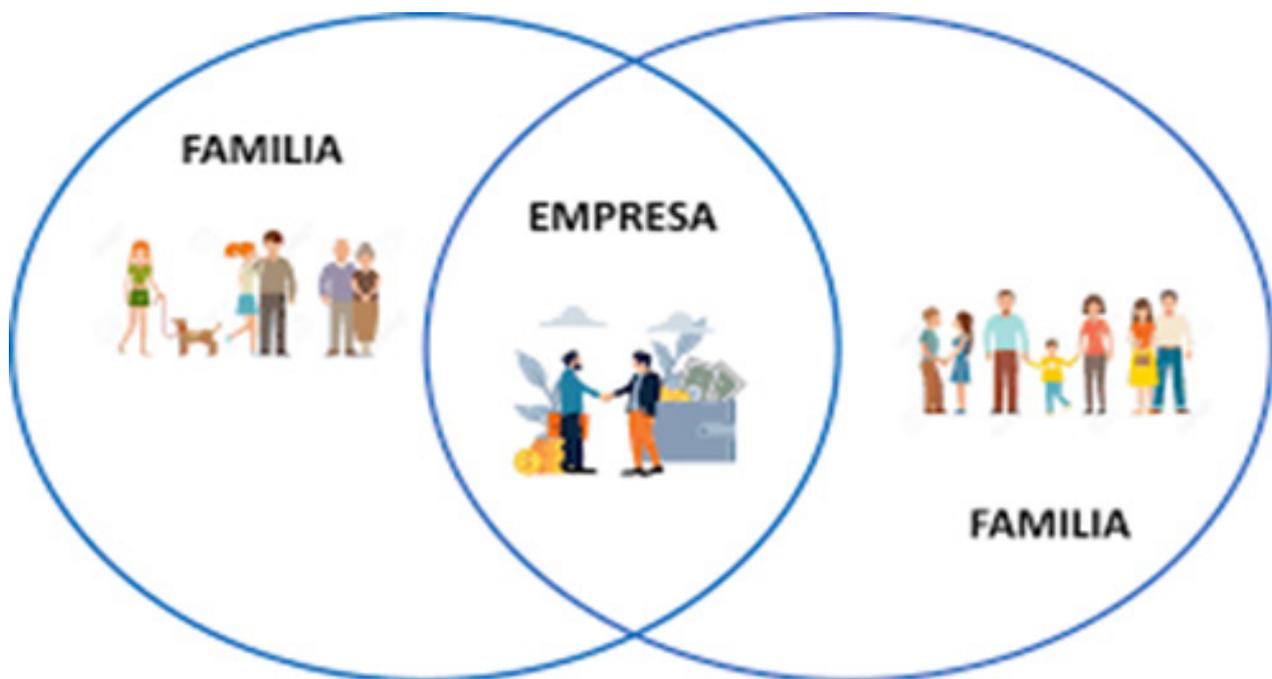
Para responder a esta pregunta primero es necesario reconocer que las relaciones familiares están cargadas de una historia emocional, lo que puede afectar la forma en que las personas interactúan entre sí en un entorno laboral.

Según investigaciones de CAME 2021, representan el 65 % del total de las empresas del país. Además, desempeñan un papel significativo en la generación del PBI y son las principales generadoras de empleo, ocupando aproximadamente el 70 % de la fuerza laboral.

Tiene muchas ventajas cuando funcionan eficientemente, existe un mayor nivel de confianza entre los miembros y se establecen relaciones afectivas, lo que contribuye a un ambiente de trabajo armonioso.

Y algunas desventajas, ya que también enfrentan una serie de desafíos derivados de problemas familiares que impactan en las operaciones comerciales.

Desde pequeños emprendimientos hasta grandes multinacionales, la dinámica única de las empresas familiares impulsa tanto su éxito como sus desafíos. Uno de los más notorios y complejos es conjugar sentimientos y dinero con quienes tenemos algún parentesco.



1. La Intersección de lo Personal y lo Profesional

Una de las razones fundamentales por las que trabajar con la familia puede ser complicado en el contexto empresarial es la intersección de lo personal y lo profesional. En una empresa familiar, las relaciones personales se entrelazan estrechamente con las responsabilidades laborales. Esto puede llevar a conflictos de interés, dificultades para separar los roles familiares de los roles empresariales y problemas de comunicación. A veces la confianza entre sus miembros puede jugar en contra.

2. Diferentes Visiones y Objetivos

Otro desafío común en las empresas familiares es la presencia de diferentes visiones y objetivos, cada uno puede tener su propia perspectiva sobre el rumbo de la empresa, lo que puede dificultar la toma de decisiones estratégicas y la implementación de cambios importantes.

3. Falta de Profesionalización y Estructura Organizativa

Las empresas familiares a menudo enfrentan dificultades debido a la falta de profesionalización y una estructura organizativa clara. En muchos casos, las decisiones se toman basadas en relaciones personales en lugar de criterios objetivos o análisis de mercado. La falta de procesos bien definidos y roles claros puede llevar a la confusión, la falta de rendición de cuentas y una gestión ineficaz.

4. Resistencia al Cambio y a la Innovación

La resistencia al cambio y a la innovación es otro desafío importante, debido a la naturaleza arraigada de las tradiciones y valores familiares, puede ser difícil para estos negocios adaptarse a nuevas tecnologías, tendencias del mercado o modelos de negocio emergentes. Esta resistencia puede limitar el crecimiento y la competitividad a largo plazo de la empresa.



¿Cómo Abordar los Desafíos de Trabajar con la Familia?

Existen estrategias efectivas para abordar los problemas que surgen al trabajar con la familia en el contexto empresarial:

- **Establecer Roles y Responsabilidades Claras:** Definir roles y responsabilidades específicos para cada miembro de la familia puede ayudar a evitar confusiones y conflictos.
- **Fomentar una Comunicación Abierta y Transparente:** Promover una cultura de comunicación abierta y honesta puede facilitar la resolución de conflictos y mejorar la colaboración entre los miembros de la familia.

- **Implementar gobierno conjunto:** La introducción de estructuras de gobierno corporativo puede ayudar a profesionalizar la empresa, establecer procesos de toma de decisiones claros y garantizar la rendición de cuentas.

- **Buscar Asesoramiento Externo:** Obtener asesoramiento externo de consultores empresariales o consejeros externos puede proporcionar una perspectiva imparcial y ayudar a resolver conflictos de manera efectiva.

- **Fomentar una Cultura de Aprendizaje y Adaptación:** Inculcar una cultura de aprendizaje continuo y adaptación puede ayudar a superar la resistencia al cambio y fomentar la innovación en la empresa.

- **Facilitar la Transición Generacional:** La incorporación de las nuevas generaciones puede ser tanto una oportunidad como un desafío. Es crucial facilitar una transición, permitiendo que los miembros más jóvenes aporten nuevas ideas y energía a la empresa. Esto puede lograrse mediante programas de desarrollo de liderazgo, mentorías y talleres.

Además, es importante fomentar un ambiente de respeto mutuo entre las diferentes generaciones, reconociendo y valorando tanto la experiencia acumulada como la innovación y perspectivas frescas que las nuevas generaciones aportan al negocio. Una transición generacional exitosa puede fortalecer la continuidad y la viabilidad a largo plazo de la empresa familiar.

- **Planificación de la Sucesión:** La sucesión en una empresa familiar es un proceso crucial que requiere una planificación estratégica cuidadosa. Es fundamental establecer un plan de sucesión claro y bien definido que identifique a los posibles sucesores, establezca un cronograma para la transición de liderazgo y aborde cuestiones relacionadas con la distribución de la propiedad y el poder dentro de la familia.

Este plan debe elaborarse con anticipación y revisarse periódicamente para garantizar su relevancia y efectividad a medida que evolucionan las circunstancias familiares y empresariales. Al involucrar a todos los miembros relevantes de la familia en el proceso y buscar asesoramiento externo cuando sea necesario, la empresa puede gestionar la sucesión de manera proactiva y minimizar las interrupciones en el negocio durante el cambio de liderazgo.

Gestión Efectiva de Conflictos en la Empresa Familiar

Los conflictos en la empresa familiar son prácticamente inevitables debido a la compleja interacción entre relaciones personales y responsabilidades empresariales. Estos conflictos pueden surgir por una variedad de razones, como diferencias de opinión sobre la dirección estratégica del negocio, disputas sobre roles y responsabilidades, rivalidades entre familiares, o tensiones relacionadas con la compensación y la distribución de beneficios.

Uno de los desafíos más significativos es que la aparición de conflictos, no solo afecta las relaciones personales entre los miembros de la familia, sino que también pueden tener *un impacto directo en el rendimiento y la viabilidad del negocio*.

Los conflictos no resueltos pueden obstaculizar la toma de decisiones efectiva, crear un ambiente laboral tóxico y minar la cohesión y la unidad dentro de la empresa.

Sin embargo, los conflictos no siempre son perjudiciales ya que si se gestionan de manera cons-

tructiva, los conflictos pueden ser una fuente de innovación, creatividad y crecimiento. Los acuerdos entre los miembros de la familia pueden dar lugar a nuevas ideas y enfoques, estimular el debate y la reflexión crítica, y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo y mejora.

Algunas estrategias clave para gestionar los conflictos en la empresa familiar incluyen:

- 1. Fomentar una Cultura de Respeto y Colaboración:** Promover un ambiente en el que se valoren y respeten las opiniones y perspectivas de todos los miembros de la familia .
- 2. Establecer Canales de Comunicación Abierta y Transparente:** Proporcionar oportunidades regulares para la comunicación abierta y honesta entre los miembros de la familia puede ayudar a prevenir malentendidos y resolver conflictos antes de que escalen.
- 3. Utilizar Mediación Externa:** En casos en los que los conflictos sean especialmente complejos o emotivos, puede ser beneficioso recurrir a un mediador externo imparcial que facilite la comunicación y la negociación entre las partes involucradas.
- 4. Definir Roles y Responsabilidades Claras:** Establecer roles y responsabilidades específicos para cada miembro de la familia puede ayudar a minimizar la ambigüedad y la superposición de funciones que a menudo son fuentes de conflicto.
- 5. Implementar Estructuras conjuntas de dirección:** La introducción de estructuras, como consejos de familia o juntas directivas, puede ayudar a profesionalizar la empresa, establecer procesos de toma de decisiones claros y facilitar la resolución de conflictos de manera imparcial.

El Protocolo Familiar



Este es uno de los temas más controversiales y discutidos dentro de la esfera familiar, es un documento que establece las reglas, normas y principios que rigen la relación entre los miembros de una familia propietaria de una empresa, así como su participación en la gestión y propiedad de la misma.

Su objetivo principal es regular las relaciones familiares dentro del ámbito empresarial para garantizar la continuidad y el éxito del negocio a lo largo del tiempo.

Antes de la redacción del protocolo, los consultores hacemos encuentros previos, las llamadas: *Asambleas Familiares*, donde se esbozan los lineamientos que se quieren reflejar en el protocolo.

En términos más simples, podríamos comparar el protocolo familiar con una especie de “constitución” interna que no tiene fuerza de ley, sino que es respetada y aceptada por los miembros de la familia solamente.

Este documento aborda una amplia gama de temas, que pueden incluir:

1. **Dirección compartida:** Establece las estructuras de la empresa, como la junta directiva o el consejo de familia, y define los roles y responsabilidades de los diferentes miembros.
2. **Sucesión:** Define los procesos y criterios para la sucesión en la empresa, especificando cómo se seleccionarán y prepararán los sucesores y cómo se gestionará la transición de liderazgo.
3. **Propiedad:** Establece las reglas para la propiedad de la empresa, incluyendo la distribución de acciones entre los miembros de la familia, las restricciones para la venta de acciones y los mecanismos para resolver disputas relacionadas con la propiedad.
4. **Inversión y Finanzas:** Define las políticas y procedimientos para la inversión de capital en la empresa, la distribución de beneficios y la reinversión de utilidades.
5. **Valores y Cultura Empresarial:** Articula los valores, principios y la cultura empresarial que la familia desea promover en la empresa, ayudando a mantener la cohesión y la identidad familiar a través de las generaciones.

En resumen, el protocolo familiar es un documento crucial para la empresa familiar, ya que proporciona un marco claro y consensuado para regular las relaciones familiares y empresariales, promoviendo la armonía, la estabilidad y la continuidad del negocio a lo largo de las generaciones.

Palabras finales

Trabajar con la familia en una empresa puede ser un desafío único debido a la intersección de lo personal y lo profesional. Al establecer roles claros, fomentar una comunicación abierta, implementar estructuras de dirección corporativa y buscar asesoramiento externo, las empresas familiares pueden capitalizar sus fortalezas únicas y navegar con éxito los desafíos que surgen al trabajar con la familia.

Bibliografía

- Dodero, S. (2020). El método EFE: Empresas familiares exitosas. Editorial El Ateneo.
Leach, P. (2018). La empresa familiar. Ediciones Granica SA.

Precariedad laboral y segregación

Mg. Alejandro Gómez, Profesor Adjunto Realidad Económica Argentina. Licenciatura en Administración de Empresas. Virtual.

1. Introducción

El presente trabajo tiene el objetivo de retomar y contraponer las perspectivas teóricas referentes a la forma en la cual se expresa la acumulación capitalista postfordista en el ámbito de la reproducción de la fuerza de trabajo. Esta reproducción es tratada a través de dos vectores de variables que se muestran como partes de un mismo camino: por un lado, la precariedad laboral y, por el otro, la segregación residencial.

2. Desarrollo

2.1. La informalidad y precariedad laboral

El concepto de informalidad tiene tres principales abordajes. En primer lugar, se asoció este fenómeno a una situación de pobreza. Así, la informalidad estaría ligada a una determinada forma que tomaba el empleo urbano: con bajos requerimientos de capital, empresas familiares, producción trabajo intensiva y a pequeña escala y presencia de mercados desregulados (Peattie, 1980). El surgimiento de este sector es consecuencia de la incapacidad de absorción de ciertos grupos de trabajadores por parte del aparato productivo moderno, característica inherente a los países considerados atrasados. En consecuencia, el Sector Informal Urbano se define como la cantidad de trabajadores empleados en microempresas (capital deficiente).

Un segundo enfoque es el propuesto por De Soto (1986), que entiende a la informalidad como el resultado de la excesiva intervención estatal, que impide el desarrollo de la dinámica empresarial. La participación del Estado en la economía, según el autor, genera una red de favoritismos que sólo permite a un determinado grupo social entrar en el circuito formal-legal. El crecimiento de la economía informal se explica por la necesidad de superar la opresión de las regulaciones estatales y de la élite que tiene el privilegio de participar en la economía formal.

Por último, aparece un tercer enfoque que identifica al sector informal como “todas las actividades redituables que no están reguladas por el Estado en entornos sociales en los que sí están reguladas actividades similares” (Castells y Portes, 1989: p.12). Lo que se define genéricamente como *economía subterránea* posee cuatro sub-formas: economía ilegal, economía no declarada, economía no registrada y economía informal³³. El producto final no es lo que diferencia a la economía

³³ La economía ilegal abarca la producción y distribución de bienes y servicios prohibidos por la ley. La economía no declarada consiste en la realización de acciones que evaden las normas impositivas. La economía no registrada comprende a las actividades que trasgreden los requisitos de los organismos estadísticos del Estado, en materia de declaración. Por último, la economía informal que se refiere a las actividades que abaratan sus costos a través del incumplimiento de las leyes que rigen las relaciones laborales y de seguridad social.

informal de la formal, la distinción entre las mismas se debe a la forma en la cual se desarrollan los procesos de producción y distribución. La informalidad es una forma de vinculación entre el capital y el trabajo y ocurre tanto en los países atrasados como en los desarrollados.

Tanto el segundo como el tercer enfoque apuntan a captar las acciones económicas que pasen por alto la protección y reglas administrativas correspondientes a la regulación estatal. Aún con esta coincidencia, las conclusiones que efectúan a partir de sus mediciones presentan notables diferencias. La interpretación de De Soto atribuye la existencia de la informalidad a la excesiva intervención estatal y las dificultades burocráticas que se presentan a la hora de desarrollar un nuevo emprendimiento. En consecuencia, desde una mirada neoclásica, la conclusión necesaria tiene que implicar el retraimiento del Estado del ámbito económico. En cambio, el tercer enfoque, desde una perspectiva heterodoxa, explica el fenómeno como el corolario de la reestructuración del capitalismo a nivel mundial que conlleva una nueva división internacional del trabajo.

Luego de estos tres enfoques fundadores, a través de diferentes análisis del contexto social y económico de las últimas décadas, surge la noción de precariedad como una entidad propia. Como consenso general de los exponentes de la precariedad laboral, se identifica en los años 70`s un cambio del capitalismo a nivel mundial. En el caso de Argentina, esto se expresa en el advenimiento del patrón de acumulación neoliberal. En esta etapa, se implementó una apertura comercial y financiera total, acompañada de una sobrevaluación del peso argentino. Esta situación fuerza a los empresarios a disminuir sus costos para poder competir y al Estado a fomentar dicho comportamiento, dejando el nivel de empleo, los salarios y las condiciones de empleo librados a la lógica de mercado (Lindenboim, *et al*, 2000).

Pok y Lorenzetti (2007) exponen que existen ciertos rasgos de la inserción laboral que, aunque generalmente son asociados a una situación de informalidad, se presentan en trabajadores pertenecientes al sector formal. En consecuencia, según las autoras, es necesario retomar tanto las nociones sobre el *sector informal* como las explicaciones de las fracciones excedentarias de la fuerza de trabajo de la *marginalidad*. Por lo tanto, desarrollan un indicador de la informalidad laboral centrado en la posibilidad de reproducción de las unidades domésticas del sector informal y en las situaciones inserción laboral endeble.

Por su parte, desde la teoría de la regulación se ubica en los años 70`s una modificación en las formas institucionales que implica el abandono de la relación salarial fordista. El análisis histórico económico del regulacionismo indica que en dicha época se efectúa un agotamiento del modelo de acumulación capitalista. Este agotamiento, se expresó en la caída de la tasa de ganancia, ante la presencia de sindicatos fuertes que restringían la autoridad patronal para intensificar el trabajo. Entonces, la precariedad laboral es definida por esta corriente como el opuesto del empleo típico fordista, que surge como consecuencia de la nueva relación social de capital (Neffa, 2012).

En la perspectiva de otros autores, la precariedad no es un concepto que abarca a la informalidad como una de sus partes, sino que involucra modalidades legales de inserción laboral sin tutela social, a partir de la irrupción del paradigma neoliberal (González, 2012). Desde esta visión, el trabajo precario no incluye la evasión de las regulaciones por parte de los empleadores y se caracteriza por la inestabilidad de la relación salarial (Salvia *et al*, 2008). Los trabajadores precarios son marginales, dada su falta de participación activa y pasiva en el mercado. La falta de participación activa se debe a los problemas de organización de los trabajadores que implican las formas de inserción

laboral de los mismos. Mientras que la exclusión en el consumo de determinados bienes y de derechos laborales *típicos* muestra la pasividad en el intercambio de este sector social.

A partir de la incorporación del enfoque de la precariedad laboral se busca captar nuevas formas de inserción laboral inestable o con carencia de protección plena. Esta perspectiva logra identificar a los trabajadores que se están reproduciendo de forma degradada; es decir, sin ciertos derechos que anteriormente formaban parte del valor de su fuerza de trabajo.

2.2. La segregación residencial

En primer lugar, es necesario definir este fenómeno propio de la urbanización. Para ello nos detendremos en uno de los primeros trabajos que, en búsqueda de ordenar el debate teórico-técnico de las investigaciones pioneras recopila y hace dialogar diferentes formas de medir la segregación residencial. La misma se define como la separación entre dos o más grupos en el espacio urbano (Massey y Denton, 1988). Por tanto, el concepto se refiere a como diferentes grupos sociales viven separados espacialmente entre sí, en diferentes zonas de la ciudad. En los trabajos precursores sobre el tema, la separación espacial se explicaba principalmente a partir de diferencias étnicas. Así, Kain (1968) relaciona la segregación existente en el mercado de viviendas con la distribución y el empleo de las personas *no-blancas*. A partir de Wilson (1987) se relaciona el peor rendimiento de distintas variables sociales con el efecto *vecindario* o *barrio* sobre los individuos, con una fuerte identificación racial entre vecinos de un mismo barrio.

Massey y Denton (1988) explican a la segregación como una construcción que engloba cinco dimensiones: a) uniformidad; b) exposición; c) concentración; d) centralización y e) agrupamiento. La uniformidad refiere a la distribución diferencial de grupos sociales en áreas de una ciudad: un grupo minoritario estará segregado si está distribuido de manera desigual en zonas de la ciudad. La exposición residencial hace alusión al grado de interacción física o contacto potencial entre los miembros del grupo minoritario y los del grupo mayoritario. En tercer lugar, la concentración explica la cantidad relativa de espacio físico ocupado por el grupo minoritario en el entorno urbano: los grupos que ocupan una pequeña área del total de la ciudad están segregados. La centralización se refiere al grado en que un grupo se ubica espacialmente cerca o no del centro de un área urbana. Por último, el agrupamiento se refiere al grado en que los grupos minoritarios se unen entre sí en el espacio: un alto nivel de agrupamiento implica una estructura residencial donde las áreas de composición minoritaria se presentan de forma continua y próxima.

Desde el PNUD (2009), el abordaje conceptual de la segregación residencial se hace a partir del desarrollo humano. Las cuatro dimensiones del desarrollo humano son las posibilidades de: a) gozar de una vida larga y saludable; b) adquirir conocimientos y ser creativo; c) tener un nivel de vida decente en cuanto a acceso de recursos materiales y d) expandir las posibilidades de participación de la vida comunitaria. Esta perspectiva, por lo tanto, asocia las condiciones de la vivienda y del hábitat al *derecho a la ciudad*. Es decir, derecho a vivir en un hábitat integrado a la infraestructura, servicios y oportunidades propios de la ciudad. Además, se identifica la segregación residencial como un proceso que reproduce situaciones de pobreza o falta de desarrollo humano, a través del *efecto barrio* y de la *geografía de oportunidades*. El efecto barrio refiere a la concentración territorial de los hogares de menores recursos. Dicha concentración incide negativamente en la capacidad de los sectores pobres de acumular recursos significativos para garantizar estándares de vida, asimismo impacta en la

posibilidad de contacto entre individuos de diferentes condiciones socioeconómicas. La geografía de oportunidades, por su parte, explica cómo se diferencian las oportunidades que brindan las ciudades según la ubicación geográfica de los hogares. De esta manera, se incluyen bajo esta dimensión a los siguientes fenómenos negativos: grandes distancias trabajo-residencia, alto costo en tiempo y dinero del transporte, menores posibilidades de empleo local y ausencia de servicios que permiten la movilidad de la fuerza de trabajo, como, por ejemplo, servicios de cuidado infantil.

Desde una postura optimista, Sabatini y Brain (2008) exponen que no existen impedimentos sociológicos, culturales ni económicos para reducir la segregación y lograr una mayor integración urbana. Es decir, desde esta perspectiva es posible reducir este fenómeno, aunque “la segregación social es el fundamento negocios inmobiliarios” (Sabatini, 1997: p. 79). La forma en la cual se expresa dicha segregación en los últimos 30 años es a través del amurallamiento. Ziccardi *et al* (2012) en un estudio sobre la ciudad de México, relacionan la segregación a la situación de pobreza urbana y ésta a la reproducción de la desigualdad socioeconómica. De esta manera, explican que la pobreza urbana está vinculada con la dificultad de acceder a suelo barato donde construir una vivienda digna, a infraestructura básica y a equipo comunitario (centros de salud, guarderías, centros deportivos y culturales, entre otros). Los autores explican que se ha dado una urbanización de la pobreza en países latinoamericanos, dado que el peso de la población pobre tiende a crecer cada vez más, siguiendo el patrón de segregación residencial popular periférico. En este contexto los espacios públicos cumplen un papel primordial en el intento de contrarrestar la creciente desigualdad y exclusión social.

Los estudios realizados en Argentina coinciden con el marco teórico general, aunque centrando su atención en la concentración territorial de la pobreza y de determinadas exclusiones. Así, Fidel *et al* (2008) analizan el escenario territorial de Quilmes, explicando las insuficiencias sociales, materiales y naturales existentes. Se verifica en dicho estudio la presencia de una fuerte segregación entre diferentes fracciones sociales, dando peores indicadores en las variables los sectores habitados por los sectores populares. Para las grandes ciudades de Argentina, el separador territorial más pertinente es la estructura de clases, siendo entonces segregación residencial socioeconómica. Así, Suárez (2011) presenta conceptualmente a este fenómeno a través de dos dimensiones principales: la concentración de la pobreza anteriormente mencionada, y la inadecuada integración de los territorios a la trama urbana. En dicha investigación la autora reconoce a la segregación como nociva, dado que atenta contra la cohesión social y vulnera el derecho a un hábitat digno integrado a los servicios, la infraestructura y las oportunidades educativas y laborales de la ciudad.

En cuanto a las mediciones de la segregación residencial socioeconómica, en general, las investigaciones utilizan los índices de disimilitud de Duncan y de aislamiento de Bell y los análisis se realizan a partir de datos censales (Groisman y Suárez, 2006; Suárez, 2011). **Por su parte, Rodríguez (2016) luego de una separación de los hogares según nivel socioeconómico³⁴** expone la evolución de la segregación a través de tres índices: disimilaridad, entropía y Gini. Groisman (2010), muestra la persistencia de la segregación residencial socioeconómica en el país, aún con un período de alto crecimiento económico como el de la postcrisis de 2001-2002. En dicho trabajo, el fenómeno se mide con los microdatos de la Encuesta Permanente de Hogares, localizando los registros a través del punto de muestreo. La persistencia de la segregación puede ser analizada en términos de extractivismo urbano (Arqueros Mejica, 2019) o extractivismo inmobiliario (Pintos,

³⁴ Hogares con nivel socioeconómico bajo, cuyo jefe no ha completado el nivel secundario y hogares con nivel socioeconómico alto, cuyo jefe ha completado el nivel secundario.

2017), siendo éste el proceso de explotación y concentración del suelo urbano por parte del sector privado, con el objetivo de obtener rentas urbanas. Entonces, el urbanismo neoliberal de los desarrolladores inmobiliarios necesita de la segregación como fundamento principal, para lograr valorizar el capital a través de una lógica rentística.

3. Conclusiones

Como se mostró a lo largo del trabajo, se interpreta que la precariedad laboral y la segregación residencial son dos variables que intervienen en un mismo porvenir de la reproducción de la fuerza de trabajo. Así, la acumulación flexible y las nuevas tecnologías implicaron un cambio en la necesidad de fuerza de trabajo en condiciones homogéneas de reproducción. Este proceso implicó una creciente diferenciación al interior de la clase trabajadora, que se expresa tanto en las formas de inserción laboral como en el espacio que la misma ocupa de la ciudad. Existe, entonces, un *fragmento superior* de la clase trabajadora, que logra vender su fuerza de trabajo al valor correspondiente al momento histórico determinado, mientras otro fragmento vende su fuerza de trabajo en condiciones precarias, de forma pluriempleada o por debajo de su valor. Según nuestra concepción la precariedad laboral es la forma en que se expresa la diferenciación en el ámbito del llamado mercado de trabajo. El concepto estudiado no es más que la descripción de la inserción laboral del fragmento de los trabajadores que, al vender su fuerza de trabajo por debajo del valor histórico, no presenta las aptitudes laborales para realizar el nuevo tipo de trabajo complejo. Así, “parece razonable suponer, en efecto, que la mera presencia de un gran volumen de fuerza de trabajo disponible afecta de *precariedad* la situación de los trabajadores activos comprendidos en sus esferas de competencia directa o indirecta (Nun *et al.*, p. 41).

Esta parte de los obreros solo puede vender su fuerza de trabajo a partir de la reducción de los costos laborales inherentes a la relación laboral típica. Su fuerza de trabajo se reproduce de forma degradada, perdiendo cada vez más atributos productivos y dificultando su posterior venta. En consecuencia, se genera una creciente exclusión de este tipo de ocupados de los circuitos productivos que garantizan estabilidad laboral y de los circuitos de intercambio que permiten el consumo promedio del contexto social. La precariedad laboral queda definida como una inserción laboral degradada, por oposición al empleo plenamente protegido, tomando los argumentos de Pok y Lorenzetti (2007) y Neffa (2012).

En el actual proceso de acumulación capitalista existen sectores de la población insertos en un círculo vicioso de pobreza, precariedad y exclusión. Dicho fragmento va quedando cada vez más excluido de ámbitos de consumo material, educativo y cultural y también de las mejores localizaciones del espacio urbano. Es decir, el correlato espacial de la precariedad laboral y de formar parte del fragmento inferior de la fuerza de trabajo es la segregación residencial en los centros urbanos. Estas condiciones socioeconómicas configuran la morfología de las ciudades como segregadas y estratificadas. La geografía de oportunidades explica como una parte de los hogares y los ámbitos de construcción de la territorialidad de los sectores populares, se consolidan como excluidos de los beneficios propios del espacio urbano. El acceso diferencial a las oportunidades de la ciudad anula el progreso social del *fragmento inferior*. La urbanización constante, la creación de barrios cerrados, la búsqueda de valorización del capital constructor, la especulación inmobiliaria, el extractivismo urbano y demás procesos que aumentan el precio del suelo urbano generan una creciente expulsión de los sectores populares de las mejores localizaciones. El estado neoliberal, a través de

la instauración de la subsidiariedad, realizó políticas urbanas focalizadas que no sirvieron para contrarrestar esta situación o directamente favorecieron la obtención de ganancias extraordinarias en el ámbito de la construcción capitalista. Las experiencias llamadas neodesarrollistas de gobiernos latinoamericanos, por su parte, no cambiaron la lógica general en la cual se construye ciudad en estos momentos: sus políticas urbanas consistieron en la construcción de viviendas sociales sobre suelo urbano barato, perpetuando la segregación.

Bibliografía

- Bell, W. (1954); Un Modelo de Probabilidad para la Medición de la Segregación Ecológica, Fuerzas Sociales, núm. 32.
- Castells, M., y Portes, A. (1989). Mundo Subyacente: Orígenes, Dinámicas y Efectos de la Economía Informal. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- De Soto, H. (1986). *El otro sendero*. Lima: El Barranco.
- Fidel C.; Di Tomaso R.; Farías C. (2008); Territorio, Condiciones de vida y Exclusión. El partido de Quilmes. (Pcia. de Bs. As. Argentina)
- González, M. (2012). *Precarización y heterogeneidad productiva en la Argentina*.
- Groisman, F. (2010). La persistencia de la segregación residencial socioeconómica en Argentina. *Estudios demográficos y urbanos*. Vol. 25, núm 2, 429-460.
- Groisman, F y Suárez, A. L. (2006), Segregación residencial en la Ciudad de Buenos Aires. Población de Buenos Aires, 3 (octubre) ISSN 1668-5458.
- Katzman, R. (2003). La dimensión espacial en las políticas de superación de la pobreza urbana. CEPAL. ISSN versión electrónica: 1680-8886.
- Lindenboim, J., Serino, L. y González, M. (2000). *La precariedad como forma de exclusión*. Obtenido de CEPED: www.econ.uba.ar/www/institutos/economia/Ceped
- Massey, D. y Denton N. A. (1988), Las dimensiones de la segregación residencial, fuerzas sociales.
- Neffa, J. C. (2012). Dimensiones cualitativas y cuantitativas del trabajo precario. *CD V Jornadas de Economía Crítica*.
- Nun, J., Murmis, M. y Marín, J. C. (1968). *La marginalidad en América Latina*. Instituto Torcuato Di Tella
- Peattie, L. R. (1980). Perspectivas antropológicas sobre los conceptos de dualismo, sector informal y marginalidad en las economías urbanas en desarrollo. *Ciencia Regional Internacional*, 1-31.
- Pok, C., y Lorenzetti, A. (2007). El abordaje conceptual-metodológico de la informalidad. *Laboratorio: estudios sobre el cambio estructural y desigualdad social*, 5-15.
- Portes, A. y Haller, W. (2004). La economía informal. En *CEPAL-Serie Políticas Sociales*. Santiago de Chile: ONU-CEPAL.
- Sabatini, F. y Brian, I. (2008), La segregación, los guetos y la integración social urbana: mitos y claves, *Eure*, vol. 34, núm. 103, pp. 5-26
- Salvia, A., Comas, G., Gutiérrez Ageitos, P., Quartuli, D., Stefani, F. (2008). Cambios en la estructura social del trabajo bajo los regímenes de convertibilidad y posdevaluación, Buenos Aires: Eudeba.
- Suárez, A. L. (2011). Segregación residencial en la región metropolitana de Buenos Aires. Buenos Aires: Educa.
- Wilson, W.J. (1987), *The Truly Disadvantaged: The Inner City, the Underclass, and Public Policy*, Chicago, University of Chicago Press.
- Ziccardi, A., Vazquez, I.; Mier y Terán, A. (2012). Pobreza urbana, segregación residencial y mejoramiento del espacio público en la Ciudad de México.

Los cambios en las conductas de compra y consumo: el rol de la compra on y off-line.

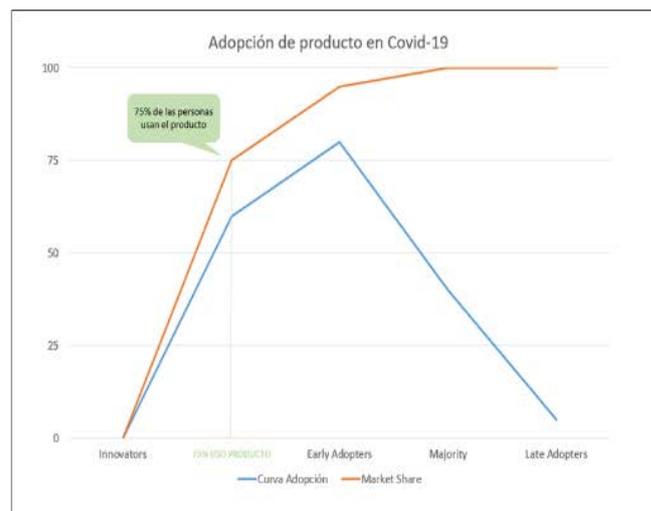
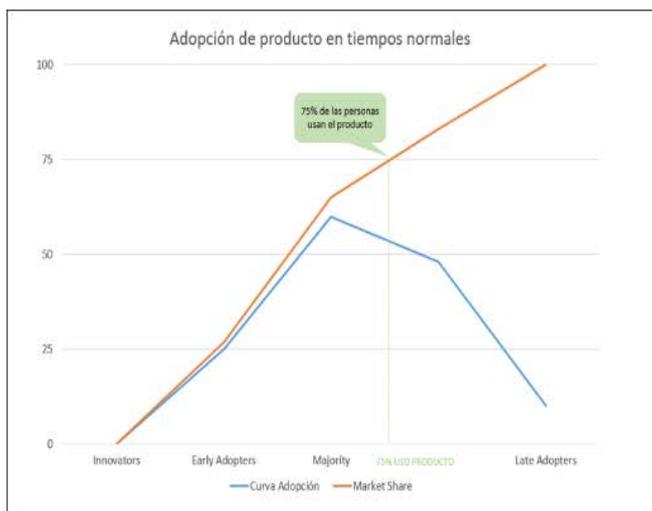
Lic. Fernando Alberto Sierra, Jefe de Trabajos Prácticos Administración. Licenciatura en Administración de Empresas. Sede San Isidro.

De algún modo u otro, ya sea porque nuestra responsabilidad profesional esté ligada al análisis y/o el desarrollo de estrategias de comercialización en el canal digital, ya sea porque nos reconozcamos ávidos exploradores del tema, o simplemente por el hecho de hallarnos en un contexto de satisfacción de necesidades cada vez más interconectado y decididamente virtual, hemos tomado profunda conciencia de la importancia que los modos de compra “on-line” han adquirido en nuestra vida cotidiana.

Ya no es un descubrimiento radical, en materia de comprensión de las dinámicas modernas de comercialización, el hecho que hoy podemos adquirir prácticamente la mayoría de los productos manufacturados y servicios ofrecidos en el mercado, en forma digital. Según *Statista*, tan sólo la evolución del gasto en publicidad digital a nivel mundial ha pasado de 243 mil millones de dólares en 2017 a 680 mil millones en 2023 (un aumento en torno al 180%), con una perspectiva de alcanzar algo más de 910 mil millones en el año 2027, lo que significaría un aumento de más de 270% tan sólo en una década.

Lo digital ha invadido nuestra vida, sin pedirnos ningún tipo de permiso ni darnos opción. Nuestra forma de interactuar con las personas, de obtener información, de viajar, de solucionar necesidades operativas en nuestro hogar, de ejercitarnos físicamente, de entretenernos, y otras tantas actividades, se han visto teñidas por la virtualidad. ¿Porque entonces no debería suceder lo mismo con nuestra forma de adquirir bienes y servicios?. Lo digital ha gatillado en los individuos la construcción de una “nueva cotidianeidad”, apalancada por el abaratamiento del acceso a dispositivos de escritorio y la expansión de los dispositivos digitales en todas las capas sociales, lo que permite conexión, acceso inmediato y valiosa disponibilidad de datos.

En este contexto, y según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en la actualidad 9 de cada 10 argentinos ya han comprado alguna vez a través del canal on-line, siendo el segmento mayoritario (un 67%) el que se extiende entre los 18 y 49 años. En el primer semestre de 2023 (último dato disponible de la cámara), el 15% de las ventas totales de las empresas han pasado por el canal digital, con la perspectiva que en el año 2025 la participación pueda llegar a rozar el 18%. La pasada pandemia, con la reclusión forzosa en un mundo de conexión y consumo mayoritariamente virtual, ha ayudado a exponenciar estos modos de consumo digital. En el marco de su contribución para el seminario “*next:Work - A Four Week Digital Event Series on the Changing Jobs, Careers and Workforce for the Future*”, organizado por Singularity University, Nell Watson (reconocida tecnóloga y especialista en IA) compartió un dato significativo para entender el efecto de la pasada crisis sanitaria: cuando en tiempos pre-pandémicos los productos alcanzaban un 75% de penetración (uso en la población) en el momento o apenas un poco después de lo que usualmente indicaría la reconocida curva de adopción de producto como “adopción por la mayoría”, durante la pandemia ese 75% lo alcanzaron antes de lo que normalmente hubiera sido la etapa de “adopción temprana”. Como expresa la misma Watson, “*la digitalización forzada por el coronavirus trajo el futuro prometido al aquí y ahora, más rápido*”.



La transformación digital de nuestras vidas ha producido, como era de esperarse, un impacto profundo en los negocios, empujando a las empresas a adoptar cambios tecnológicos que centren su atención en el cliente y en las nuevas tecnologías. Participar en el universo digital con una propuesta de valor sólida, ya no es una opción a considerar sino antes bien un mandato que las empresas deben aceptar, no importa su mercado o envergadura, y en el cual deben colocar su foco de trabajo. Pero en el transcurso de ese nuevo proceso de pensamiento y ejecución que significa comenzar a participar de un canal con la relevancia y el potencial del universo digital, permean una serie de interrogantes que suelen desvelar a las empresas (fundamentalmente a aquellas de envergadura media o pequeña): ¿y qué hago con mis tiendas físicas?, ¿internet va a terminar con mi negocio de toda la vida?, ¿no es esto en realidad una moda pasajera?. En segundos, lo que parecía ser una gran oportunidad se transforma en un rompecabezas muy difícil de armar y muy peligroso para el statu-quo del negocio.

Lo que los datos parecen indicar es que en aquellos mercados en donde el comercio electrónico ha tomado relevancia, el tradicional comercio físico no ha dejado de crecer. Cuando uno analiza la evolución estimada de la venta minorista y su mix on-line / off-line a nivel global, durante los últimos 8 años (2015-2023), la participación del comercio electrónico en el total de la venta minorista ha crecido casi 10 puntos porcentuales, pero la venta conjunta (físico + digital) ha crecido en el orden de los 11 trillones de dólares. Definitivamente el comercio electrónico no sólo no ha matado a la tienda física, sino que la ha apalancado, la ha fortalecido.

Sólo debemos recordar algunos movimientos de grandes retailers en el sentido de consolidar sus negocios físico y digital. Aquí algunos ejemplos.

Amazon adquirió, en 2018, la principal cadena de venta de productos orgánicos del mundo (Whole Foods), para inaugurar su presencia en el canal físico, además de hacer realidad, durante el mismo año, uno de sus principales proyectos de negocio: la apertura de su primera tienda física sin cajas en los Estados Unidos (Amazon Go). Wal-Mart respondió a estos movimientos con una mega-alianza estratégica con Google, a través de Google Express, el servicio de asistencia de compras del gigante de Mountain View, y la adquisición de la web de venta por internet jet.com en 3.300 millones de dólares. Alibaba (gran competidor de ambos y retailer digital dominante en Asia), adquirió la cadena de supermercados Sun Art (retailer físico líder en China) en 2017, mientras que Mercado Libre se asoció con 20.000 pequeñas y medianas empresas mexicanas para comercializar productos emblemáticos de cada región de ese país a través de su plataforma de ventas. Los ejemplos podrían ser innumerables: jd.com (otra importante cadena china de comercio electrónico),

asociándose en 2020 con Fung Group para incorporar 3200 puntos de venta físicos, o Puma (la reconocida marca de ropa deportiva) lanzando en 2020 su estrategia de entrelazar su canal on-line, distribuidores y tiendas físicas en un macro-universo de puntos de contacto con su cliente.

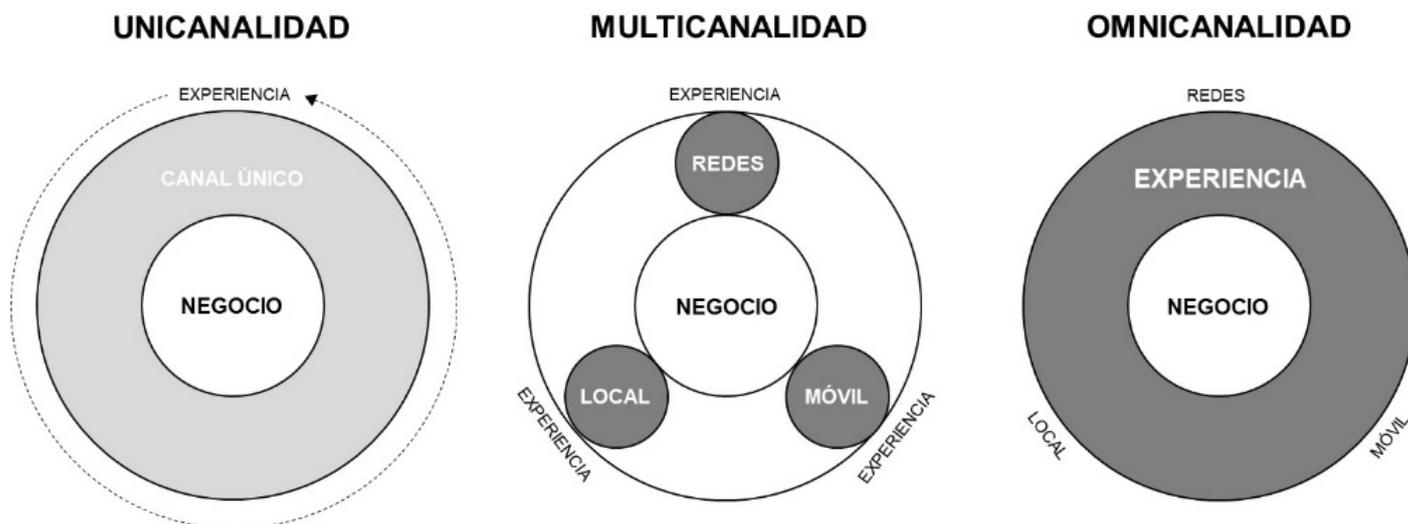
Mi intención no es aburrir con un gran menú de citas referenciales, ya que podría seguir describiendo este tipo de movimientos de intersección de venta física y digital a través de una innumerable cantidad de hojas. Lo que deseo resaltar es la complementariedad que están desarrollando ambos canales, por la simple dinámica natural de potenciación que han encontrado como respuesta a un modo de compra y consumo, que es, a su vez, parte de un cambio cultural mucho más grande y abarcador que ha producido la irrupción de la virtualidad. Debemos de decodificar las características de esta dinámica y extraer aprendizajes que permitan potenciar el negocio de la empresa, no importa su mercado, no importa el tipo de cliente, no importa la envergadura de la operación. El secreto es detectar la oportunidad en aquello que puede resultar, en un principio, amenazante o difícil de comprender. Cómo alguna vez señaló Tim Cook, CEO de Apple: *“puedes centrarte en las barreras o bien en escalar el muro y redefinir el problema”*.

La tecnología, y fundamentalmente las herramientas digitales, han facilitado la actual tendencia de los consumidores a la funcionalidad, la cual está definida por obtener lo que se quiere, cuando se lo quiere, del modo que se lo quiere y donde se lo quiere. La funcionalidad define una conveniencia que exige mucho más que un simple “buen precio”, es la demanda, por parte de los consumidores, de soluciones que ayuden a simplificar sus vidas, sin importar quién o en donde se las provea. El consumidor no ve canales, no repara en problemáticas operativas que pueda tener una empresa, por más incapacitantes que éstas sean, sólo ve un producto o marca que desea comprar. Esto ha llevado a un proceso de difuminación de los canales de comercialización, en donde las barreras existentes entre los mismos han ido desapareciendo, no distinguiéndose con claridad o haciéndose confuso sus límites para los individuos. Sólo piensen en este ejemplo: de seguro han reparado en los pequeños locales existentes en cada una de las innumerables estaciones de servicio que han visitado, muy probablemente ingresaron en ellos, en forma previa o posterior a la carga de combustible; ¿cómo definirían ese local?, ¿es una cafetería?, ¿es un kiosco?, ¿es un mini-mercado?, ¿es un almacén de bebidas?, ¿es un centro de pago?. Difícil tomar una decisión, ¿no?.

No importa la hora, el lugar, el clima, la distancia, o cualquier escollo físico, el consumidor sólo desea su producto y lo desea ahora mismo. Los consumidores han evolucionado hacia un individualismo más extremo a la hora de pensar y ejecutar sus compras, en la búsqueda de nuevas experiencias, de personalización y satisfacción, deseando una conexión emocional con la marca a través de una experiencia diferenciadora y esa conexión emocional debe darse en todas las plataformas y canales. El consumidor espera una integración de los puntos de oferta de productos y servicios (sucursales físicas, internet y dispositivos móviles), para asistirlos en una experiencia útil, personalizada y sin fricciones. Necesitan que la oferta sea funcional a sus necesidades.

A esta altura, los roles del canal físico y digital no parecen diferir en lo que es su sustancia. Más allá de las diferentes estrategias que puedan asumir cada una de las empresas y los objetivos particulares que diseñen para cada uno de los canales, la oferta off-line y on-line deben brindar exactamente la misma experiencia de compra satisfactoria que desean los clientes. Ese es el rol fundamental, los canales pasan a ser una herramienta al servicio de un objetivo primordial y específico, que es el de ubicar la experiencia del cliente en el centro del negocio. Y esto no sólo afecta al antiguo concepto de unicanalidad (me reconozco operativamente fuerte en un solo canal y mi estrategia conducirá hacia allí a mi cliente), sino también al de multicanalidad (opero en diferentes canales, con estrategias específicas no conectadas para cada uno de ellos, apostando sólo a la cobertura de mi oferta).

La evolución conceptual superadora nos lleva hoy a la *omnicanalidad* y la mejor definición de ella hasta el momento la he recabado de la consultora especializada en el tema, *Frost & Sullivan*, quien la definió como “*experiencias de cliente de alta calidad, fluidas y sin esfuerzo, que ocurren dentro y entre los canales de contacto*”. El consumidor ha tomado definitivamente el comando.



Existen rubros en los que se han experimentado sostenidos avances en omnicanalidad, fundamentalmente motorizados por grandes corporaciones: sólo por citar algunos pocos ejemplos y sin la pretensión de ser exhaustivo en cada uno de ellos, en el rubro de servicios bancarios, a partir de la agresiva irrupción y crecimiento del uso del homebanking y los diferentes instrumentos financieros digitales; en el de la indumentaria y moda, con la incorporación de probadores virtuales para perfeccionar la prueba y personalización de las prendas; en el de la exhibición de arte, con el esfuerzo de los grandes museos por desarrollar recorridos virtuales y actividades periféricas a partir de la crisis de la pandemia; en la industria automotriz, a partir de la universalización de los “virtual drive test” y los “concept stores”; en la ya citada diversificación de los grandes retailers (digitales y físicos) en un gran abanico de puntos de contacto con sus compradores; y así podríamos continuar con muchos más ejemplos. La tendencia está en pleno desarrollo y debemos lidiar, como empresas, con ello.

Para ir cerrando y poder brindar un aporte que vaya más allá de un mero resumen descriptivo de los cambios en las conductas de compra, el impacto de lo digital en los canales de comercialización y los ajustes de rol que ello conlleva, quisiera dejar un par de mensajes propositivos para quienes aún no se han vinculado con la omnicanalidad: uno de ellos respecto a que elementos se deben tener en cuenta a la hora de iniciar este viaje y, finalmente, una reflexión en relación a este desafío en el marco de las empresas más pequeñas.

Respecto a lo primero, debemos comenzar necesariamente con un diagnóstico de “donde duele la omnicanalidad” (¿brindamos exactamente la misma experiencia a nuestros clientes en todos los puntos de contacto?, ¿dónde fallamos?, ¿cuáles son las prioridades a corregir para fidelizar en lo inmediato?, ¿estamos en todos los lugares donde nuestro cliente nos busca?). A partir de ese diagnóstico debemos comenzar a re-diseñar la ruta de omnicanalidad, definiendo las herramientas a utilizar, en cada caso, para despertar el interés del consumidor, facilitar su exploración de producto y/o servicio, brindar fluidez al acto de compra, asegurar las prestaciones de consumo esperadas y provocar la recomendación. Interés + Exploración + Compra + Consumo + Recomendación: esas son las variables cruciales a atender en un plan de omnicanalidad.

Finalmente, desearía dedicar un párrafo a las pequeñas y medianas empresas, con el fin de aportar mi grano de arena a desmitificar la idea de que la omnicanalidad solo puede ser afrontada por las grandes organizaciones, quienes cuentan con el flujo de inversión suficiente como para poder llevarla adelante. Quisiera hacer aquí una breve reflexión.

La omnicanalidad es un concepto, es una forma de pensar la comercialización, es una filosofía que ubica al cliente en el centro de la ecuación y que lo transforma en el corazón del negocio. Es un concepto que no refiere a dimensiones monetarias o temporales, sino tan sólo a una dimensión de comprensión de la realidad (como Robinson Crusoe y su balsa, versus un enorme barco transatlántico). Con nuestras herramientas diarias y nuestra espalda financiera tenemos las mismas posibilidades de hacer lo que siempre hemos hecho o encarar pequeños cambios que produzcan en el largo plazo un crecimiento exponencial. Si poseemos un pequeño negocio de barrio, podremos aprender cómo comercializar en redes sociales; si nuestro negocio es de envergadura, pero analógico, lo digital será una oportunidad de diversificación; si nuestro negocio es enteramente digital, seguramente hallaremos formas físicas adicionales de contactar a nuestro cliente que no necesariamente impliquen formidables inversiones. Pero todo ello deberá ser bajo el sagrado mantra: asegurar, en todos los puntos de contacto, la misma experiencia al consumidor.

Estamos ante un cambio de paradigma que desafía en forma continua y acelerada nuestro modo de hacer negocios, sin hacer distinciones de ningún tipo. Tan sólo está allí, interpeándonos a rever nuestro marco de pensamiento. Peter Drucker escribió, “*el mayor peligro en tiempos de turbulencia no es la turbulencia, es actuar con la misma lógica de antes*”.

Bibliografía

- 2023, I. M. (Agosto de 2023). CACE. Obtenido de https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2023/09/KANTAR-CACE-Informe-Mid-Term_2023_prensa.pdf
- BIG COMMERCE - SQUARE. (2017). *The-Omni-Channel-Selling-Guide / Omni-Channel Retail*. Obtenido de <https://grow.bigcommerce.com/rs/695-JJT-333/images/the-omni-channel-selling-guide.pdf>
- Cortés, M. (2021). *Frictionless - Herramientas para una estrategia omnicanal*. Profit Editorial.
- MICROSOFT, PSFK -. (2021). *Retail Trends Playbook 2021*. Obtenido de https://4262e8f30b41f090deb1-2ea2e101403ebad4bdd8db62ed1271f80.ssl.cf1.rackcdn.com/eb_MS_Retail_Trends_Playbook.pdf?utm_campaign=Arrow%20portal&utm_content=196329137&utm_medium=social&utm_source=twitter&hss_channel=tw-246975593
- Next: Work - A Four Week Digital Event Series on the Changing Jobs, Careers and Workforce for the Future. (2020). Singularity University.
- Ramsøy, T. Z. (2015). *Introducción al neuromarketing y neurociencia del consumidor*. Neurons Incorporated.



IECIF

**INSTITUTO DE ESTUDIOS CONTABLES,
IMPOSITIVOS Y DE FINANZAS DE LA EMPRESA**

UCES

**FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**