

# **MADE BY HUMANS. EL DESAFÍO DE PRODUCIR Y TRABAJAR EN UN MUNDO CAMBIANTE**

**MARIA ELISA ANNONE<sup>1</sup>**

## **1. Introducción**

El término revolución indica un cambio abrupto y radical y según Schwab (2016) una revolución se produce cuando nuevas tecnologías y formas novedosas de percibir el mundo desencadenan un cambio profundo en los sistemas económicos y las estructuras sociales.

La Cuarta Revolución Industrial, también llamada Revolución 4.0, sigue a los tres procesos históricos transformadores que la precedieron: la primera revolución que marcó el paso de la producción manual a la mecanizada, la segunda revolución que trajo la electricidad y permitió la manufactura en masa y la tercera que se produjo con la llegada de la electrónica, la tecnología de la información y las telecomunicaciones (Perasso, 2016).

Pero esta revolución no solo sigue a las que la antecedieron, sino que se diferencia de las anteriores por su velocidad, profundidad e impacto. Es veloz porque avanza a pasos agigantados enseñándonos nuevas y mejores tecnologías, profunda porque genera cambios importantes a nivel económico, social y personal y finalmente impacta porque nos enfrenta a un cambio complejo dentro de los sistemas políticos, empresariales, industriales y a nivel social (Fundación Telefónica, 2022).

Las innovaciones tecnológicas que caracterizan la Cuarta Revolución Industrial redefinen el perfil del mercado laboral, no sólo en cuanto a la cantidad de los puestos de trabajo, sino también con respecto a su calidad y características (Basco, Béliz, Coatz, y Garnero, 2018).

---

<sup>1</sup> Abogada (Universidad Nacional de Rosario). Máster en Derecho Empresario (Universidad Austral). Máster en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales (Universidad Nacional de Tres de Febrero). Doctora en Derecho del Trabajo, Previsión Social y Derechos Humanos (Universidad de San Carlos de Guatemala). Diplomada en Negociación y Métodos Adecuados de Resolución de Conflictos Laborales (Universidad Nacional de Tres de Febrero). Especialista en Derecho Económico (Université Catholique de Louvain). Especialista en Docencia Universitaria en Ciencias Económicas (Universidad de Buenos Aires). Especialista en Diseño de la Enseñanza con Tecnologías en el Nivel Superior (Universidad de Buenos Aires). Inspectora del Trabajo del GCBA. Profesora Adjunta de la asignatura "Instituciones de Derecho Privado" de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y de las asignaturas "Derecho Privado" y "Derecho Comercial" de la Universidad del Museo Social Argentino. Profesora Titular de las asignaturas "Derecho Civil y Laboral" y "Derecho Comercial" de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de ESEADE. Profesora a cargo del seminario de "Legislación Empresaria" de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica Nacional- Sede Delta. Profesora a cargo de la asignatura "Relaciones Humanas y Nuevo Derecho del Trabajo" de la Maestría en Derecho Empresario de ESEADE. Profesora de la Maestría en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

El informe del McKinsey Global Institute titulado “*Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad*” (2017) estima que el 49 % de las actividades que son remuneradas en la economía global tienen el potencial de ser automatizadas si se adaptan las tecnologías probadas en la actualidad. También indica que, aunque menos del 5 % de las profesiones pueden ser totalmente automatizadas, cerca del 60 % tienen por lo menos un 30 % de actividades automatizables.

Resulta evidente entonces que la inserción en la Industria 4.0 influirá de manera significativa en el incremento en los niveles de desempleo de aquellas personas que realizan actividades rutinarias, pero también es posible que su impacto no se limite solamente a la pérdida tradicional de empleos rutinarios y que la distinción entre empleos calificados no afectados por la tecnología y empleos no calificados reemplazables termine por difuminarse. Este último escenario puede darse si las cada vez más expandidas tecnologías relacionadas con la inteligencia artificial, por ejemplo, permiten realizar tareas para las que los humanos debieron educarse muchos años (UIA/OIT, 2020).

Esta etapa superior del avance tecnológico también implica un desafío para las empresas, porque los senderos se multiplican y su capacidad de previsión se vuelve mucho más modesta, haciendo que no puedan extender linealmente tendencias recientes porque las nuevas tecnologías modifican de plano los costos del empleo y de los servicios productivos (UIA/OIT, 2020).

En comparación con el siglo XX, caracterizado como relativamente estable, predecible, rutinario y bien definido, el Siglo XXI se caracteriza por su inestabilidad y representa un reto para las organizaciones que deben desempeñarse en entornos frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensibles, característicos de los denominados entornos BANI (Urbano-Carazo, M., 2022).

## **2. La era del caos. De VUCA a BANI**

Melamed (2021) indica que: “ *En el mundo empresarial siempre se intenta brindar una denominación genérica a cada uno de los fenómenos que se desarrollan...cuando nos enfrentamos ante una velocidad inusitada en los ciclos de transformación, se torna indispensable comprender los modelos de referencia que nos permitan proyectar*”.

En efecto, ante escenarios inestables y de alta incertidumbre como los que estamos atravesando, las organizaciones y sus líderes ponen el foco sobre el contexto social en el que se desarrolla su actividad para poder definir sus estrategias a largo plazo y adoptar las políticas y prácticas que les permitan afrontar dicho entorno.

En tiempos de turbulencias los modelos de gestión que han aparecido para explicar lo que nos rodea son el VUCA y el BANI. Tanto el modelo VUCA como el BANI, son representaciones simplificadas de la realidad desarrolladas con el objetivo de comprender mejor el contexto en el que vivimos. En época de cambios, actúan como mapas que dibujan el contexto de forma más ordenada para poder entender los sucesos y las casuísticas que se desarrollan (González, 2022).

VUCA es un acrónimo del idioma inglés compuesto por las palabras *volatility*, *uncertainty*, *complexity* y *ambiguity*, es decir en español, volátil,

incierto, complejo y ambiguo, que fue acuñado en los años 80 con el fin de describir el contexto mundial dominante después de la guerra fría (Instituto Agile, 2022).

Fue un término ideado en la década de 1980 por la Escuela de Guerra del Ejército de Estados Unidos, que se difundió rápidamente en el ámbito militar hasta la década de 2000, cuando se volvió prevalente en contextos de gestión estratégica empresarial, pero también en la gestión general del trabajo y la vida (Spellmeyer, 2023).

Posteriormente, en el contexto empresarial se desarrollaron herramientas para lidiar con el cambio y su naturaleza volátil, incierta, compleja y ambigua. Si bien el modelo VUCA no podía ser utilizado para predecir el futuro lograba aportar una cierta estructura, algo cautelosa, a la incertidumbre (Spellmeyer, 2023).

A continuación, se describen las cuatro variables que integran el término VUCA (Cantu, 2023):

- Volátil: Se refiere a la velocidad con la que cambian las condiciones y a la falta de estabilidad en el entorno que hace difícil predecir lo que sucederá en el futuro.
- Incierto: Se refiere a la falta de certeza y a la dificultad de predecir lo que sucederá en el futuro. Esto hace que las decisiones se deban tomar con poca información y sin saber con certeza cómo afectarán a largo plazo.
- Complejo: Se refiere a la complejidad del entorno y a la cantidad de factores que influyen en él. Las interconexiones y relaciones entre diferentes elementos hacen que resulte difícil comprender y predecir cómo se afectarán mutuamente.
- Ambiguo: Se refiere a la falta de claridad y a la dificultad de interpretar lo que está sucediendo.

La pandemia desatada por el COVID-19, la existencia de crisis políticas y desastres climáticos fueron provocando la caducidad del modelo VUCA. El modelo se fue volviendo obsoleto porque ya no podemos afirmar que vivimos en una inestabilidad pasajera que presagie que, al finalizar, retornaremos a los modelos por todos conocidos y también porque las soluciones del pasado ya no resultan apropiadas (Cámara Argentina de Comercio y Servicios, 2021)

Al respecto, Jamais Cascio (2020) investigador del *Institute for the future*, sostiene que estamos viviendo en una era de caos que rechaza intensamente la estructura. Señala que este es el motivo por el cual el modelo VUCA se tornó insuficiente y que por ello es necesario un nuevo marco de referencia que dé sentido no solo al mundo actual, sino también a sus consecuencias continuas. Afirma la necesidad de un enfoque que nos permita considerar qué tipos de respuestas serían útiles y que funcione como una plataforma para explorar nuevas estrategias.

Como el modelo VUCA es insuficiente propone una nueva y tal vez complementaria forma de describir el mundo actual con el acrónimo BANI, compuesto por la unión de las palabras *brittle*, *anxious*, *non-linear* e

*incomprehensible*, en español, frágil, ansioso, no lineal e incomprensible (Melamed, 2021).

Los entornos BANI se caracterizan por presentar los siguientes elementos distintivos (Valcarce, 2021 y Orientación para el empleo, s/f):

- Son frágiles: Implica que el entorno es volátil y que un imprevisto puede hacer fallar todo el sistema de una organización, generando un efecto dominó.
- Generan ansiedad: Un entorno inestable, que cambia de forma inesperada, genera una gran incertidumbre que produce ansiedad y recelo. La pasividad, el temor a tomar decisiones equivocadas y el estrés caracterizan este estado.
- Son no lineales: Hay una desconexión entre causa y efecto. Una pequeña decisión puede tener una gran repercusión, o un gran esfuerzo puede que no tenga los resultados esperados.
- Son incomprensibles: Un entorno ambiguo resulta incomprensible para las personas, en tanto no puede ser explicado y no se tiene control sobre él.

Cascio (2020) sostiene que el modelo BANI ofrece una lente a través de la cual se puede ver y estructurar lo que está sucediendo en el mundo. También propone que la extrema fragilidad se combata con el desarrollo de la resiliencia y un margen de maniobra, que la ansiedad se alivie a través de la empatía y la atención plena, que la no linealidad se enfrente con contexto y flexibilidad y la incomprensión sea afrontada con transparencia e intuición.

### **3. Gestionar y trabajar en un mundo cambiante**

Si el entorno en el que estamos inmersos es impredecible entonces la capacidad de las organizaciones para reaccionar y adaptarse se vuelve crucial para su supervivencia y competitividad.

Es imperativo que se centren en esta nueva realidad caótica como la define Cascio y ajusten sus políticas y prácticas, a partir de un liderazgo basado en las personas (Cámara Argentina de Comercio y Servicios, 2021).

Para ello las empresas deberán contar con líderes que sean capaces de guiar a sus equipos a través de situaciones difíciles y que les ayuden a adaptarse a los cambios (Cantu, 2023).

Con el fin de reducir la incertidumbre a su alrededor y ser eficaces en esta tarea, esta clase de líderes deberán manejar habilidades como la escucha, la empatía o la tolerancia al error (Gilsanz, 2023).

Otra cualidad importante del liderazgo en entornos inciertos será la de mantenerse informado sobre lo que está sucediendo en su industria y en el mundo en general. Esto ayudará a poder anticipar los cambios y a tomar decisiones informadas (Cantu, 2023).

Pero la cuestión de alcanzar un liderazgo adecuado no será la única preocupación que tendrán las empresas. En materia de gestión del personal, deberán lidiar con el talento nómada, el trabajo híbrido, la capacitación y

mejora de las habilidades de sus trabajadores y la creciente necesidad de una política de recursos humanos orientada al cuidado y desarrollo de los mismos (Mugabe, 2020).

Y si hablamos de recursos humanos la pregunta obligada es qué ocurrirá con la formación y construcción de la empleabilidad de las personas en este escenario frágil, no lineal y confuso.

Para tener la oportunidad de ingresar y permanecer en el mercado laboral, las personas deberán contar con las competencias profesionales y la formación adecuadas para responder a las necesidades de la nueva industria. En este sentido, deberán asumir tareas no rutinarias y abocarse a proyectos creativos en los que la inteligencia humana puede adaptarse y donde una máquina, entrenada con datos y sucesos históricos, podría no ser tan útil (Melle Hernández, 2018).

Se acabó la época en la que se solía permanecer en un trabajo o trabajar para una empresa durante varias décadas. Es altamente probable que los empleados deban realizar diversas tareas a lo largo de sus carreras, lo que implicará la necesidad de continuar adquiriendo conocimientos a lo largo de toda su vida (Banco Mundial, 2019).

Al tomar decisiones sobre su educación y carrera, los trabajadores deberán identificar cuáles habilidades les serán útiles desde la perspectiva del mercado de trabajo y cuáles serán un complemento de las actividades que probablemente sean automatizadas (McKinsey Global Institute, 2017).

Al respecto, Romero Rubio y Becerra-Pérez (2021) señala que quienes posean habilidades como la capacidad de innovación, el pensamiento abstracto, la adaptabilidad, la creatividad y el trabajo en equipo correrán menos riesgos de ser reemplazadas por tecnologías de automatización.

El McKinsey Global Institute (2018) proyecta que:

- Habrá un crecimiento sustancial en la demanda de habilidades digitales tanto avanzadas como básicas. Para el año 2030, el tiempo dedicado al uso de habilidades digitales avanzadas aumentará en un 50 % en los Estados Unidos y en un 41 % en Europa.

- La demanda de habilidades cognitivas superiores, como la creatividad, el pensamiento crítico, la toma de decisiones y el procesamiento de información compleja, crecerá hasta el 2030 en un 19 % en Estados Unidos y en un 14 % en Europa.

- Entre 2016 y 2030, la demanda de habilidades sociales y emocionales crecerá en todas las industrias en un 26 % en Estados Unidos y en un 22 % en Europa. Mientras que algunas de estas habilidades, como la empatía, son innatas, otras, como la comunicación avanzada, pueden ser perfeccionadas y enseñadas. El aumento en la demanda de habilidades emprendedoras y de tomar la iniciativa será el que crecerá más rápido en esta categoría, con un aumento del 33 % en Estados Unidos y un incremento del 32 % en Europa. La necesidad de liderazgo y gestión de otras personas también crecerá de manera significativa.

#### **4. Undertake or undergo**

Hace unos meses en el grupo de Whatsapp de docentes de la materia Instituciones de Derecho Privado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires compartieron un video de Youtube titulado *“Universal Basic Income: Elon Musk, Andrew Yang, Ben Shapiro, Jordan Peterson on UBI”*.

El video contiene un compilado de entrevistas a Elon Musk, Andrew Yang, Ben Shapiro y Jordan Peterson en las que se debate sobre la Renta Básica Universal (RBU) y su vínculo con el denominado desempleo tecnológico.

En una parte del video Andrew Yang le dice a su interlocutor *“we’re gonna go through a revolution you’d rather undertake it than undergo it”* frase que puede ser traducida como *“vamos a pasar por una revolución, preferirías emprenderla o sufrirla”*.

Cabe hacer un paréntesis en el planteo de las conclusiones de este trabajo para explicar muy brevemente de que se trata esta RBU.

Furman y Seamans (2018) expresan que un ingreso básico universal presenta tres características. En primer lugar, se encuentra disponible de manera casi universal, pudiendo estar limitado únicamente por criterios como la ciudadanía o la edad, pero no por el nivel de ingresos ni por otros factores como la discapacidad o estado laboral. En segundo lugar, proporciona dinero en efectivo y no beneficios en especie como muchos programas existentes que se enfocan en brindar alimentos, calefacción, vivienda etc. En tercer lugar, reviste el carácter de incondicional, dado que no requiere que el solicitante se encuentre trabajando, buscando empleo o estudiando.

González Meyer (2022) agrega que otra característica de la RBU es la de poseer un valor básico suficiente que permita subsistir en condiciones dignas.

La discusión sobre la RBU ha cobrado interés como una propuesta para hacerle frente a la vaticinada pérdida de fuentes de trabajo producto de la automatización y los avances tecnológicos.

En ambientes BANI como el actual se pueden adoptar dos posturas para enfrentar los desafíos que plantea esta nueva realidad caracterizada por el caos, la inestabilidad, los cambios constantes y la digitalización.

Aquí es donde retomo la frase de Andrew Yang *“undertake it than undergo it”* para concluir que hay dos caminos para elegir, uno es conformarse con sobrevivir con una RBU y el otro es el de adoptar una actitud emprendedora.

Esta última opción requiere entrenarse para surfear esta ola de incertidumbre en la que se vive (Huicab-García, 2023).

Desde el punto de vista de un trabajador implica tomar nota de que las nuevas tecnologías provocarán un cambio en la demanda de perfiles laborales y que por ello la formación debe ocupar un papel protagonista en su desarrollo profesional. También involucra la búsqueda de oportunidades en nichos con mayor demanda laboral como es el caso del trabajo creativo y

calificado y el de tareas con menor posibilidad de ser ejecutadas por las máquinas como es el caso del cuidado de los adultos mayores y los niños.

Desde el punto de vista de la empresa implica promover liderazgos con un enfoque en las personas y en la capacidad de adaptación al cambio constante.

Entre las competencias que los administradores necesitarán para navegar en entornos BANI se pueden mencionar habilidades como la creatividad y el pensamiento innovador, la inteligencia emocional y social, la sociabilidad, el pensamiento crítico, la autocrítica y la honestidad, las competencias digitales, así como la capacidad para abordar integralmente la resolución de problemas y evaluar objetivamente la contribución de los colegas al desempeño del trabajo. (Natalia y Olena, 2023).

Yo me sumo al “*team undertake*”. ¿Y Uds.?

## Bibliografía

Banco Mundial (2019). *Informe sobre el desarrollo mundial 2019: La naturaleza cambiante del trabajo, cuadernillo del “Panorama general”*. Banco Mundial, Washington, DC. Licencia: Creative Commons de Reconocimiento CC BY 3.0 IGO

Basco, A., Béliz, G., Coatz, D. y Garnero, P. (2018), *Industria 4.0: fabricando el futuro*, Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 27/08/2023 de <https://publications.iadb.org/es/industria-40-fabricando-el-futuro>

Cámara Argentina de Comercio y Servicios (25/03/ 2021). *BANI: el nuevo contexto en el que se desarrollan los negocios*. Recuperado el 27/08/2023 de [https://dep.cac.com.ar/ola\\_digital\\_noticia/bani\\_el\\_nuevo\\_contexto\\_en\\_el\\_que\\_se\\_desarrollan\\_los\\_negocios\\_49](https://dep.cac.com.ar/ola_digital_noticia/bani_el_nuevo_contexto_en_el_que_se_desarrollan_los_negocios_49)

Cantú, M. ( 05/01/2023) *Entornos VUCA y BANI. Nuevas Formas de Entender el Mundo*. Recuperado de <https://www.miquelcantu.mba/blog/entornos-vuca-y-bani-nuevas-formas-de-enteder-el-mundo>

Cascio, J. (29/04/2020). *Facing the Age of Chaos*. Recuperado el 27/08/2023 de <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Fundación Telefónica, (07.04.2022). *El futuro del empleo, en la cuarta revolución industrial*. Recuperado el 25/08/2023 de <https://www.fundaciontelefonica.co/noticias/el-futuro-del-empleo-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>

Furman ,J. y Seamans, R. (29/05/2018). *AI and the Economy*. Recuperado de SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3186591> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3186591>

Gilsanz, A. (20/03/2023). *Del entorno VUCA al entorno BANI, una nueva forma de liderar las organizaciones*. Recuperado el 24/08/2023 de <https://canalceo.com/del-entorno-vuca-al-entorno-bani-una-nueva-forma-de-liderar-las-organizaciones/>

González, A. (02/03/2022). *Qué es un entorno BANI y diferencias con un entorno VUCA*. Recuperado el 25/08/2023 de <https://openwebinars.net/blog/que-es-un-entorno-bani-y-diferencias-con-un-entorno-vuca/>

González, R. (2022). La Renta Básica Universal: fundamentos, debates y posibilidades. *Polis Revista Latinoamericana*, 21 (62), 11-31. doi: <http://dx.doi.org/10.32735/S0718-6568/2022-N62-1738>

Huicab-García, Y., (2023). *Gestión del talento humano en el entorno BANI* . 593 Digital Publisher CEIT, 8(1-1), 155 -165 <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1533>

Instituto Agile (27/01/2022). *¿Qué es BANI?. Entorno BANI vs VUCA*. Recuperado de <https://www.institutoagile.com/post/https-www-institutoagile-com-post-qu-c3-a9-es-bani-entorno-bani-vs-vuca>

McKinsey Global Institute (Enero de 2017). *Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad*. Resumen ejecutivo. Recuperado de [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/a-future-that-works-executive-summary-spanish-mgi-march-24-2017.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/a-future-that-works-executive-summary-spanish-mgi-march-24-2017.pdf)

McKinsey Global Institute (23/05/2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. Discussion Paper. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>

Melamed, A. ( 12/02/2021). *¿Qué es “BANI”, la nueva manera de describir el contexto en el que vivimos?*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2021/02/12/que-es-bani-la-nueva-manera-de-describir-el-contexto-en-el-que-vivimos/?outputType=amp-type>

Melle Hernández. M. (14/10/2018). *Los retos del empleo en la economía 4.0* . Recuperado de <https://telos.fundaciontelefonica.com/telos-109-analisis-monica-melle-los-retos-del-empleo-en-la-economia-4-0/>

Mugabe, F. (20/04/2020). *From VUCA to BANI: Five key HR issues to deal with for HR teams today*. Recuperado el 27/08/2023 de <https://hr-congress.com/2022/04/20/from-vuca-to-bani-five-key-hr-issues-to-deal-with-for-hr-teams-today/>

Nataliia, H. y Olena, M. (2023). The key administrative competencies of managers required for company development in the BANI WORLD. *Economics - Innovative and Economics Research Journal*, 11(1), 289–305. <https://doi.org/10.2478/eoik-2023-0012>

OIT/UIA (2020). *El futuro del trabajo en el mundo de la Industria 4.0*. Buenos Aires: Oficina de país de la OIT para la Argentina

Orientación para el empleo (s/f). *¿Qué es BANI?*. Recuperado el 25/08/2023 de <https://www.orientacionparaempleo.com/entorno-bani/>

Perasso, V. (2016). *Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos)*, BBC Mundo. Recuperado el 29/08/2019 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>

Romero Rubio, S. y Becerra-Pérez, L ( 2021). Nuevos paradigmas en el mercado laboral. Cómo adaptarse a las exigencias de la industria 4.0. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação* · October 2021

Schwab, K. (2016) *La cuarta revolución industrial*, World Economic Forum. Recuperado el 02/04/2019 de [http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf)

Spellmeyer, G. (2023). *Reinforcing creativity – Handling the age of chaos*. Institut Seni Indonesia Yogyakarta. Recuperado el 26/08/2023 de <https://isi.ac.id/reinforcing-creativity-handling-the-age-of-chaos/>

Urbano-Carazo, M. (2022). Factores Determinantes de la Gestión de Conocimiento y su incidencia en el Desempeño Organizacional en entornos BANI: Una revisión teórica. *Revista Científica Anfibios*, 5(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.99>

Valcarce, M .( Septiembre/ Octubre 2021). *Del VUCA al BANI, el nuevo entorno que nos toca vivir*. Recuperado el 27/08/2023 de <https://www.valgo.es/uploads/app/163/elements/file/file1632993156.pdf>

Youtube , “*Universal Basic Income: Elon Musk, Andrew Yang, Ben Shapiro, Jordan Peterson on UBI*”. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=thpxUatNpBc&t=3s>

