

# Shoshana Zuboff: la lucidez necesaria en la era del “capitalismo de vigilancia”

*Hay intelectuales que hacen ruido. Y hay otros, como Shoshana Zuboff, que hacen algo más incómodo: hacen ver. Sin estridencias ni frases para remeras, esta profesora emérita de Harvard Business School se convirtió en una de las voces más lúcidas para entender el mundo digital en el que vivimos. Un mundo donde creemos usar tecnología... cuando en realidad vivimos dentro de ella.*

A sus más de 70 años, Zuboff no llegó tarde a la conversación: llegó antes que todos. Ya en los años 80, cuando una computadora era poco más que una máquina de oficina con pretensiones, ella empezó a hacerse una pregunta incómoda: ¿qué pasa cuando la tecnología deja de ser una herramienta y se convierte en el entorno?

La diferencia parece sutil, pero no lo es. Una herramienta se usa: se prende, se apaga, se guarda. Un entorno se habita. Y cuando algo se convierte en entorno, empieza a definir reglas, comportamientos y hasta deseos. No es lo mismo tener un martillo que vivir dentro de una obra en construcción permanente.

## **Cuando dejamos de usar... y empezamos a vivir adentro**

Zuboff detectó ese cambio antes de que tuviera nombre. El momento en que las plataformas digitales dejaron de ser servicios opcionales para convertirse en el escenario donde transcurre la vida: compramos, trabajamos, nos informamos, nos enamoramos, discutimos y recordamos... todo dentro del mismo ecosistema.

En ese nuevo entorno, la tecnología ya no solo facilita acciones: las condiciona. No solo organiza información: organiza prioridades. No solo muestra el mundo: lo edita.

Y lo hace con una elegancia inquietante. Nadie nos obliga. Nadie grita. Nadie impone. Simplemente... sugiere. Una notificación acá, una recomendación allá, un video que “casualmente” aparece en el momento justo. Como ese amigo que siempre tiene una opinión... y que, sin darte cuenta, termina eligiendo por vos.

## **El negocio invisible**

En su obra más influyente, *The Age of Surveillance Capitalism* (2019), Zuboff describe un fenómeno que redefine las reglas del juego: el llamado **capitalismo de vigilancia**. No es un

capitalismo que vende productos, sino que predice comportamientos. Y, si puede, los modifica.

El recurso más valioso ya no es el petróleo ni el dinero: es la experiencia humana. Cada clic, cada pausa, cada duda, cada desliz del dedo sobre la pantalla deja un rastro. Y ese rastro no se desperdicia. Se analiza, se procesa y se transforma en predicciones sobre lo que vamos a hacer.

Pero hay un paso más —y es el verdaderamente inquietante—: no solo se predice, también se interviene. Las plataformas prueban constantemente pequeñas variaciones: cambian colores, tiempos de espera, orden de contenidos. Todo para observar cómo reaccionamos.

Lo que antes era un experimento de laboratorio, hoy ocurre en escala masiva. Sin consentimiento explícito. Sin aviso. Sin bata blanca, pero con millones de “participantes”.

Dicho en criollo: no somos solo usuarios. Somos, también, conejillos de Indias... pero con Wi-Fi.

### **La comodidad como estrategia**

Lo más sofisticado de este sistema no es la tecnología, sino su narrativa. No se impone por la fuerza, sino por la comodidad. Nos da mapas, respuestas instantáneas, recomendaciones precisas. Nos simplifica la vida. Y a cambio, entregamos datos.

Ese es el verdadero intercambio: conveniencia por información, eficiencia por intimidad.

Zuboff insiste en que la pérdida de privacidad no es un accidente: es el modelo de negocio. Pero como ocurre de manera gradual y envuelta en beneficios, resulta casi invisible. Nos acostumbramos. Naturalizamos. Y, en ese proceso, algo se adormece: la conciencia.

### **La desposesión silenciosa**

Uno de los conceptos más potentes que propone es el de “desposesión epistémica”: la idea de que otros saben más sobre nosotros que nosotros mismos. Nuestro “yo digital” —ese perfil construido a partir de datos— puede volverse más predecible que nuestro propio pensamiento.

**Y cuando la predicción reemplaza a la reflexión, perdemos algo esencial: la capacidad de sorprendernos. De cambiar de idea. De no ser obvios.**

En términos simples: dejamos de decidir... para empezar a reaccionar.

### **Por qué esto importa (y mucho) para la Generación Silver**

Aquí es donde el pensamiento de Zuboff conecta de lleno con la Generación Silver. Porque si hay alguien que puede dimensionar este cambio, es quien vivió antes del mundo digital.

Quienes crecieron en un entorno analógico saben lo que significa la intimidad sin intermediarios. Recuerdan un tiempo donde la vida no dejaba rastro constante. Donde una conversación no era un dato, sino un momento.

Esa memoria comparativa es un activo enorme. Permite detectar cuándo un beneficio se convierte en dependencia. Cuándo una ayuda se vuelve invasión. Cuándo la tecnología deja de acompañar... para empezar a dirigir.

Y también permite algo fundamental: poner límites.

No desde la nostalgia —nadie quiere volver al teléfono con cable enrollado— sino desde la conciencia. Desde la capacidad de decir: “esto me sirve, esto no”. “Hasta acá sí, más allá no”.

### **La autonomía como músculo**

Zuboff no es una tecnófoba. No propone desconectarse ni huir a una cabaña sin señal. Su planteo es más exigente: recuperar la autonomía dentro del sistema.

Porque la libertad, hoy, no se juega en grandes gestos épicos, sino en decisiones pequeñas. Cotidianas. Casi invisibles.

Elegir no hacer clic. Dudar antes de aceptar. Leer —aunque sea una vez— esos eternos “términos y condiciones” que todos ignoramos como si fueran la letra chica del destino.

La autonomía funciona como un músculo: si no se usa, se atrofia. Y el problema de los entornos digitales es que están diseñados, justamente, para que no tengamos que usarla demasiado.

Todo está pensado para facilitar. Para anticipar. Para evitar el esfuerzo de decidir.

Y ahí está la trampa.

### **Un poco de humor (porque sin humor no hay sociología que aguante)**

Si esto suena demasiado serio, pensemos en algo cotidiano: ¿cuántas veces el teléfono “adivinó” lo que queríamos? ¿Y cuántas veces, después de eso, dejamos de pensar qué queríamos realmente?

Es como ese mozo que ya te trae “lo de siempre” sin preguntarte. Al principio es cómodo. Después... un poco inquietante. Y finalmente, peligroso: un día te das cuenta de que hace años no elegís el menú.

### **¿Hay salida?**

Para Zuboff, sí. Pero no automática. No mágica. No tecnológica.

La salida es política, cultural y personal. Implica exigir reglas, transparencia, responsabilidad. Pero también implica algo más íntimo: recuperar la atención.

Volver a mirar. A preguntar. A desconfiar un poco de lo demasiado fácil.

Enseñar —y aprender— que la privacidad no es un lujo, sino un derecho. Que un clic no es inocente. Que cada interacción deja huella.

Y que esa huella tiene valor.

### **El valor de seguir siendo impredecibles**

En última instancia, lo que está en juego no es la tecnología, sino la condición humana. La posibilidad de no ser completamente predecibles. De cambiar de opinión. De sorprender —y sorprendernos.

Para la Generación Silver, esto no es teoría. Es experiencia. Es haber atravesado cambios, crisis, transformaciones profundas. Es saber que nada es inevitable.

Zuboff lo dice sin dramatismo, pero con firmeza: el futuro digital no está escrito por los programadores, sino por los ciudadanos. Por lo que aceptamos. Por lo que cuestionamos. Por lo que decidimos no ceder.

### **Un brindis por la lucidez**

En un mundo que premia la velocidad, detenerse a pensar es casi un acto de rebeldía. Y en un entorno que todo lo registra, elegir qué mostrar —y qué no— es una forma de dignidad.

La obra de Shoshana Zuboff no es un grito alarmista. Es algo más útil: una invitación a ver. A entender que detrás de la pantalla amable hay estructuras de poder. Que detrás de la comodidad hay decisiones. Y que detrás de cada clic... hay una elección.