



# Observatorio de las Ideas

REVISTA DE IDEAS

EJEMPLAR EDITADO PARA

**Cortesía del Editor**

Nº 123 - JUNIO 2023



---

DIRECTOR

**Andrés Ortega**

---

CONSEJO ASESOR

**Antón Costas**

**Anna Birulés**

**Guillermo de la Dehesa**

**Javier Nadal**

**Ana Palacio**

**Ignacio Pérez de Arriaga**

**Manuel Pimentel**

**Josep Piqué †**

**Narcís Serra**

**Pedro Solbes †**

**Juan Tapia**

---

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

**Gloria Álvarez**

**José Balsa**

**Manuel Cebrián**

**Jordi Domènech**

**Xavier Massa**

**Jaime Moreno**

**Ángel Pascual-Ramsay**

**Federico Steinberg**

**Francesc Trillas**

---

EDITA

**Observatorio de Ideas S. L.**

PRESIDENTE

**Daniel Fernández**

PRESIDENTE DEL CONSEJO EDITORIAL

**Isaías Taboas**

---

CIF B65855868

C/DIPUTACIÓ 262 2ª 1ª 08007

Barcelona Tel. 93 494 97 20

[www.observatoriodli.com](http://www.observatoriodli.com)

ISSN: 2339-8892

D. Legal B.3130-2014



Estimado/a lector/a:

Contrariamente al pensamiento económico clásico, Alan Taylor nos dice que las tendencias profundas de la historia muestran que los efectos negativos –en cuanto a crecimiento, demografía y psicología– de las crisis que hemos vivido en los últimos tiempos tienden a perdurar en el tiempo.

Ahora que comienza de nuevo el debate sobre el impacto de las nuevas formas de inteligencia artificial y automatización, empieza a haber ya estudios sobre su efecto real en los últimos años. Uno de ellos, para el Reino Unido, concluye que es significativo y mayor que el de la deslocalización a China.

Otro estudio sobre la realidad virtual considera que ésta genera ya reacciones casi indistinguibles de la vida real a nivel psicofisiológico, de lo que podemos aprender mucho.

Finalmente, la cuarta idea que recogemos plantea que las policrisis –múltiples e interrelacionadas– que vivimos en la década de 2011 a 2021 han reducido el potencial de crecimiento de las economías.

Los libros de Mariana Mazzucato se suelen convertir en referencias del debate público sobre política económica. El último, escrito junto con Rosie Collington, es una dura crítica de las consultorías, a las que acuden crecientemente no sólo las empresas privadas, sino también las administraciones públicas, impidiendo el desarrollo de conocimientos propios.

¿Y quizá porque el talento se va en un grado mayor a estas consultoras, buscar talento, promocionarlo, «identificar energizadores, creadores y ganadores» es uno de los retos de nuestros días, tanto para el sector público como para el privado. De ahí la pertinencia del libro de Tyler Cowen y Daniel Gross.

Espero que estas ideas despierten su interés.

Con mis mejores saludos,

**Andrés Ortega**

*Director*





| IDEAS DE INTERÉS |

## HISTORIA PROFUNDA: EL LEGADO DE ESTAS CRISIS SERÁ DURADERO

**Publicación:** «Forward Thinking on What Deep History Might Tell Us About Today's Turbulent Times with Alan Taylor», de Alan M. Taylor.

**Síntesis:** *La economía tradicional suponía que las crisis eran temporales y que las variables económicas se reajustaban con el tiempo. Sin embargo, su impacto psicológico puede ser muy duradero y tener efectos reales a muy largo plazo. Es lo que nos enseña la «historia profunda» (deep history).*

## LA ROBOTIZACIÓN DESTRUYE MÁS EMPLEO QUE LA DESLOCALIZACIÓN A CHINA

**Publicación:** «Automation or Globalization? The Impacts of Robots and Chinese Imports on Jobs in the United Kingdom», de Chinchih Chen, Carl Benedikt Frey y Giorgio Presidente.

**Síntesis:** *Aunque sea un fenómeno limitado, la robotización en la industria, tendente a crecer, tiene en el Reino Unido un impacto casi cinco veces mayor en la destrucción de empleo que el comercio con China.*

## ¿CUÁN REAL ES LA REALIDAD VIRTUAL?

**Publicación:** «The Reality of Virtual Reality», de Benjamin Schöne, Joanna Kisker, Leon Lange, Thomas Gruber, Sophia Sylvester y Roman Osinsky.

**Síntesis:** *Los avances recientes en el campo de la computación gráfica han permitido desarrollar entornos virtuales extremadamente realistas. Tanto es así que la exposición a las alturas en ambientes virtuales (inmersión 3D-360°) generan actualmente reacciones casi indistinguibles de las de la vida real a nivel psicofisiológico. Los resultados de este estudio permiten descifrar procesos tanto cognitivos como emocionales en condiciones de laboratorio, lo que supondrá avances disruptivos en muchas disciplinas científicas.*

## LAS POLICRISIS REDUCEN EL POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE LAS ECONOMÍAS

**Publicación:** «Potential Growth: A Global Database», de Sinem Kilic CelikM, Ayhan Kose, Franziska Ohnsorge y Franz Ulrich Ruch.

**Síntesis:** *Las múltiples crisis de la década 2011-2021, la bancaria, las recesiones y la pandemia, han deprimido sustancialmente el crecimiento potencial de las economías, es decir, el que se produce a plena capacidad y empleo.*



**Observatorio de las Ideas**  
REVISTA DE IDEAS

| LIBROS |

**EL GRAN ENGAÑO DE LA CONSULTORÍA**

*The Big Con: How The Consulting Industry Weakens Our Businesses, Infantilizes Our Governments And Warps our Economies*, de **Mariana Mazzucato** y **Rosie Collington**.

**EL TALENTO Y SU COMPLICADA BÚSQUEDA**

*Talent: How to Identify Energizers, Creatives and Winners around the World*, de **Tyler Cowen** y **Daniel Gross**.

## HISTORIA PROFUNDA: EL LEGADO DE ESTAS CRISIS SERÁ MUY DURADERO

■ **Publicación:** «Forward Thinking on What Deep History Might Tell Us About Today's Turbulent Times with Alan Taylor», pódcast del Instituto Global McKinsey, 15 de febrero de 2023. Disponible en el siguiente enlace: <https://bit.ly/3NkDamd>

■ **Alan M. Taylor** es catedrático de la Universidad de California (Davis), investigador del National Bureau of Economic Research (NBER) y del Centre for Economic Policy Research in Europe (CEPR).

**Resumen:** *La economía tradicional suponía que las crisis eran temporales y que las variables económicas se reajustaban con el tiempo. Sin embargo, su impacto psicológico puede ser muy duradero y tener efectos reales a muy largo plazo. Es lo que nos enseña la «historia profunda» (deep history).*

En esta conversación, el economista Alan M. Taylor reflexiona sobre el impacto a muy largo plazo de los recientes *shocks* económicos negativos, como la crisis financiera global, la de la COVID-19 o la guerra de Ucrania, con un énfasis especial en la pandemia. En particular, se fija sobre todo en la evolución durante largos períodos de los tipos de interés y de las tasas de retorno del capital. Taylor utiliza en sus trabajos técnicas empíricas de «historia profunda» (*deep history*) para analizar el impacto a muy largo plazo (siglos o incluso milenios) de eventos disruptivos, como las pandemias y las guerras.

La intuición económica es, al menos históricamente, que las pandemias tendían a destruir la fuerza de trabajo, mientras que las guerras tendían a destruir el *stock* de capital. Al menos para un economista neoclásico, tiene sentido que, después de una pandemia, la mano de obra escasee y los salarios aumenten. Y eso es perjudicial para los propietarios de capital, pues reduce sus tasas de retorno.

Por la eficacia y el rápido desarrollo de vacunas, no hemos visto el número de muertes potencialmente extremadamente alto ni las tasas de mortalidad que se alcanzaron en pandemias anteriores. También ha habido una diferencia en la incidencia por edad. La llamada «gripe española», en plena Primera Guerra Mundial, afectó mucho a los niños y jóvenes. La COVID-19 ha afectado más a los ancianos. Ello significa impactos diferentes también en la fuerza laboral.

Asimismo, el contexto demográfico difiere. Si retrocedemos unos siglos, por ejemplo hasta la peste negra, el telón de fondo es maltusiano: una población que no está creciendo muy rápidamente, por lo que se produce una disminución absoluta. Al contrario, hoy la población mundial sigue creciendo con bastante rapidez. En relación con la tendencia de fondo, la reciente pandemia puede tener efectos menores. Hay, por consiguiente, una serie de factores atenuantes. Tenemos un *shock* que afecta sobre todo a los ancianos; disponemos de mejores respuestas médicas y no farmacéuticas para contenerlo, y mantenemos el Estado del bienestar, así como una tendencia de tasa de crecimiento de la población mucho más fuerte en el fondo.

Pero Taylor también cree que hay una contracorriente en el pensamiento económico, que tal vez ahora esté cobrando un poco más de fuerza, reflejando, hasta cierto punto, el

*«Hay una contracorriente en el pensamiento económico que refleja, hasta cierto punto, el auge de la economía del comportamiento: algunos shocks dejan una huella en la mente y el comportamiento de las personas».*

auge de la economía del comportamiento: algunos *shocks* dejan una huella en la mente y el comportamiento de las personas. Hay investigaciones en finanzas empíricas que muestran que, dependiendo de su infancia o juventud, si una persona vivió en tiempos buenos o malos, eso se refleja en su comportamiento de ahorro como persona adulta de cuarenta o de cincuenta años. Esta pandemia es distinta debido al progreso científico, pero los cambios más persistentes pueden ser de comportamiento, por ejemplo, al aumentar los ahorros por precaución.

Durante mucho tiempo, la tendencia dominante en macroeconomía era pensar que las aguas volvían solas a su cauce tras una crisis, que las variables se ajustaban a la larga sin necesidad de una fuerte intervención pública. Era una lógica parecida a la del libre mercado desregulado en microeconomía. No obstante, ya no es el criterio dominante, o por lo menos el único. Ahora se pone cada vez más el énfasis en los efectos persistentes a largo plazo, que no se autocorrigen, igual que hay una mayor atención a los fallos del mercado.

Este énfasis en el largo plazo lleva a centrar la reflexión en la resiliencia de las instituciones, en su capacidad para mantenerse en pie, evolucionando y cambiando de forma ante la sucesión de fenómenos disruptivos. En este sentido, Taylor constata que la globalización y sus instituciones asociadas no se están frenando, sino que están evolucionando y que se centran más en fenómenos intangibles. Por ejemplo, este economista encuentra que el crecimiento exponencial del conocimiento global es una razón para el optimismo. Sin embargo, se ve contrarrestado por un cierto pesimismo, a causa de las dificultades de resiliencia de las instituciones políticas democráticas. Ante esta combinación de unos aspectos que generan optimismo y otros que generan pesimismo, el consejo sería ignorar el ruido y centrarse en las señales que nos vienen del conocimiento y la cultura.

«La globalización y sus instituciones asociadas no se están frenando, sino que están evolucionando, y se centran más en fenómenos intangibles».

Si bien las tasas de retorno del capital llevan siglos cayendo, presumiblemente no pueden volverse infinitamente negativas a muy largo plazo. Pero han estado bajando hacia cero, y tal vez el rendimiento real incluso haya bajado de ahí. Pero Taylor centró la atención en lo que sucedía en las décadas posteriores a estas grandes interrupciones, ya sea por pandemias o guerras, que es cuando estas tendencias a largo plazo pueden alterarse. Y el hallazgo interesante, o principal, fue que, después de las pandemias, la tasa de retorno tiende a deprimirse todavía más. Después de las guerras tiende a elevarse, por lo que no puede pensarse en estos dos eventos como similares. El mecanismo económico es la retirada de la fuerza laboral y, desde ese punto de vista, no importa si estás saliendo del *shock* hacia otra vida más feliz (cambiando los hábitos de trabajo), La reducción relativa de fuerza de trabajo no se produce sólo por la muerte de las personas trabajadoras.

Los dos cambios de comportamiento principales a raíz de la pandemia se refieren, pues, a las alteraciones en los hábitos de trabajo (limitando las ganancias que se pueden obtener de los proyectos de inversión por escasez de trabajo y aumento de los salarios) y al aumento de los ahorros por razones de precaución (incrementando la oferta de capitales y por tanto deprimiendo también el precio que se puede obtener por ellos).

Muchos economistas piensan: «Bueno, es posible que tengamos una recesión, un cambio en algún precio o un *shock* de recursos naturales, pero las economías se ajustan». Nos gusta pensar, o fingir, que «esos *shocks* probablemente sean bastante rápidos porque las economías son resistentes, y ¿por qué el desequilibrio iba a durar años o décadas?». Pero Taylor cree que hay que ir más allá de las cuestiones meramente materiales. Si nos fijamos sólo en las manifestaciones físicas, ¿las personas están vivas o muertas? ¿Están en la fuerza laboral o no? ¿Qué sucede con el capital? Pero ésa es sólo una dimensión de la respuesta, y tal vez lo que realmente vinculará todos estos episodios a lo largo de décadas y siglos es más la respuesta conductual. Incluso si hoy tenemos más supervivientes y menos interrupciones, es un cambio psicológico para todos los que lo han vivido con efectos reales a muy largo plazo.

Por **Frances Trillas**

## LA ROBOTIZACIÓN DESTRUYE MÁS EMPLEO QUE LA DESLOCALIZACIÓN A CHINA

■ **Publicación:** «Automation or Globalization? The Impacts of Robots and Chinese imports on Jobs in the United Kingdom», en *Journal of Economic Behavior & Organization*, diciembre de 2022. Un resumen está disponible en el siguiente enlace: <https://bit.ly/3mHNzgf>

■ **Chinchih Chen, Carl Benedikt Frey y Giorgio Presidente** trabajan en el Programa sobre el Futuro del Trabajo de la Oxford Martin School de la Universidad de Oxford, pionero en esta materia.

**Resumen:** *Aunque sea un fenómeno limitado, la robotización en la industria, tendente a crecer, tiene en el Reino Unido un impacto casi cinco veces mayor en la destrucción de empleo que el comercio con China.*

El impacto de la automatización, de la robotización, en el empleo es uno de los grandes temas de nuestros tiempos. A él dedicamos un artículo especial en el ODLI 121 con el que celebramos nuestros primeros diez años. La globalización y la deslocalización de tareas son otros de los grandes factores que inciden en esta problemática. Efectivamente, este estudio parte de considerar que la tecnología y el comercio son dos de las principales fuerzas que influyen en los mercados laborales de todo el mundo industrializado. Las máquinas han automatizado tareas rutinarias que antes realizaban trabajadores de ingresos medios, no ya bajos. También se ha debatido que el ascenso de China en la economía mundial ha provocado pérdidas de empleo en sectores expuestos a sus importaciones.

En las últimas tres décadas, se ha generalizado el uso de robots y se espera que se extiendan aún más en los próximos años. Sin embargo, el impacto de la automatización en el empleo sigue siendo objeto de debate y puede variar según los países. Carl Benedikt Frey, uno de los tres autores de este artículo, es uno de los pioneros en la materia. Reseñamos en el ODLI 89 su libro *La trampa de la tecnología*.

Los autores analizan en 352 ciudades de Inglaterra, Gales y Escocia, entre 1993 y 2015, las industrias más expuestas a los robots y a la competencia de China, que experimentaron importantes descensos del empleo. Construyen una medida de exposición a la automatización utilizando datos de la Federación Internacional de Robótica (IFR) sobre la adopción de robots en dieciocho industrias y sus respectivos porcentajes de empleo de referencia en los albores de la revolución robótica.

Su estimación sugiere que un robot adicional por cada mil trabajadores reduce el empleo en 0,5 puntos porcentuales, lo que es similar a las estimaciones anteriores para EE UU, a pesar de la mayor penetración de robots en la economía estadounidense; y que un aumento de las importaciones de mil dólares de China por trabajador redujo la relación empleo-población en 0,11 puntos. Durante el período estudiado, las importaciones chinas aumentaron en 10 554 500 dólares, lo que implica que 21 109 trabaja-

«Un robot adicional por cada mil trabajadores reduce el empleo en 0,5 puntos porcentuales. Un aumento de las importaciones de mil dólares de China por trabajador reduce la relación empleo-población en 0,1 puntos porcentuales».

dores fueron desplazados como consecuencia. Por su parte, los datos de la IFR muestran que el Reino Unido incorporó 3592 robots durante el período de muestreo, lo que implica que estas máquinas desplazaron a 32 328 trabajadores. Así, el impacto de los robots resulta ser mucho mayor que el de las importaciones chinas. Aunque este tipo de cálculos deben tomarse siempre con cautela, los autores sugieren que su impacto en el empleo global en el Reino Unido ha sido pequeño, pero no insignificante.

Estos resultados son comparables a los de estudios anteriores realizados en EE UU, lo que indica que el Reino Unido está en vías de sufrir las mismas pérdidas de empleo a gran escala a medida que aumente la automatización, aunque no tiene por qué ser así. Estudios similares realizados en Alemania e Italia han mostrado repercusiones insignificantes de las importaciones chinas en el empleo, mientras que las pérdidas de puestos de trabajo en el sector manufacturero debidas a la automatización se vieron compensadas por ganancias en otros sectores. Los autores consideran que esto se debe en parte a diferentes factores institucionales, como la mayor influencia de los sindicatos en Alemania (ver ODLI 121) en comparación con el Reino Unido y Estados Unidos. Los datos para las empresas de los Países Bajos sugieren incluso que la adopción de robots está asociada a un crecimiento más rápido del empleo.

Aunque el Reino Unido tiene una penetración de robots sustancialmente inferior a la de otras economías avanzadas, otros países menos expuestos a la robotización y a las importaciones de China y algunos países asiáticos se pueden

*«El uso generalizado de robots, programas informáticos e inteligencia artificial no hará sino aumentar y, cuando lo haga, las repercusiones de la tecnología en el empleo podrían ser mayores y más pronunciadas».*

ver menos afectados. Los autores y su programa sobre el futuro del trabajo en la Oxford Martin School se plantean si la revolución robótica y la globalización son compatibles con el mantenimiento de los medios de subsistencia de los trabajadores. La conclusión del estudio es que «el uso generalizado de robots, programas informáticos e inteligencia artificial no hará sino

aumentar y, cuando lo haga, las repercusiones de la tecnología en el empleo podrían ser mayores y más pronunciadas».

Una conclusión secundaria de los autores es que, a pesar de sus notables efectos, no es probable que la baja penetración de los robots y las importaciones chinas en el Reino Unido haya influido de forma significativa en el voto del Brexit.

Por **Andrés Ortega**

## ¿CUÁN REAL ES LA REALIDAD VIRTUAL?

■ **Publicación:** «The Reality of Virtual Reality», *Frontiers in Psychology*, febrero de 2023. Descargable en el siguiente enlace: <https://bit.ly/40cND5H>

■ **Benjamin Schöne, Joanna Kisker, Leon Lange, Thomas Gruber, Sophia Sylvester y Roman Osinsky** están afiliados a distintos grupos de investigación del Instituto de Psicología y el de Informática de la Universidad de Osnabrück (Alemania).

**Resumen:** *Los avances recientes en el campo de la computación gráfica han permitido desarrollar entornos virtuales extremadamente realistas. Tanto es así que la exposición a las alturas en ambientes virtuales (inmersión 3D-360°) generan actualmente reacciones casi indistinguibles de las de la vida real a nivel psicofisiológico. Los resultados de este estudio permiten descifrar procesos tanto cognitivos como emocionales en condiciones de laboratorio, lo que supondrá avances disruptivos en muchas disciplinas científicas.*

La tecnología basada en la «realidad virtual» ofrece al usuario experiencias de inmersión en escenarios virtuales cada vez más logrados y realistas. Los avances recientes en el campo de la computación gráfica nos obligan a reflexionar sobre si estamos

*«Hoy en día, la realidad virtual es capaz de generar emociones reales».*

ante un paso incremental respecto a estadios anteriores o si, por el contrario, hemos cruzado algún tipo de umbral en el que las realidades física y virtual puedan ser, en cierta forma, confundidas. Por tanto, antes o

después, debemos enfrentarnos a una pregunta crucial que puede sonar de alguna forma retórica: ¿cuán real es la realidad virtual hoy en día?

Aunque esta pregunta pueda parecer trivial, su respuesta carece de una certeza científica clara. No la hay debido a la celeridad a la que se producen los avances tecnológicos, pero también a la dificultad para cuantificar nuestra percepción de la realidad, que depende de factores tan subjetivos como lo son nuestros pensamientos, sentimientos y emociones, entre otros.

Los autores de este estudio intentan situar la realidad virtual en algún punto dentro del espectro de realismo, cuyos extremos van desde el mundo físico y real a una visualización de dicha realidad en una pantalla convencional. Para ello, comparan los patrones neuronales y de comportamiento de distintos individuos inmersos en un entorno virtual, considerando sus reacciones instintivas y reflejos automáticos ante ciertos estímulos, además de sus respuestas conscientes y deliberadas.

Ante la ambigüedad de cómo entender la realidad dentro de escenarios virtuales, los autores identifican tres puntos fundamentales. Primero, el proceso de inmersión del usuario a partir de la alimentación sensorial externa, principalmente del flujo visual y auditivo; este proceso de inmersión va ligado al carácter envolvente del espacio virtual, pero también a la evasión de la realidad física exterior. Segundo, el entorno virtual debe presentarse como un mundo plausible y coherente, con restricciones similares a las que encontramos en el mundo real. Y tercero, la consideración del binomio presencia-agencia: la «presencia» hace referencia a la capacidad del individuo de formar parte de un medio y producir un impacto en él, mientras que la «agencia» se refiere a la capacidad de involucrarse activamente dentro de dicho medio a partir de la auto-

mía propia en la toma de decisiones y la posibilidad de ejercer influencia sobre el mismo.

Los autores del estudio pusieron en marcha un experimento mediante el cual analizaron y compararon cómo un grupo de individuos reaccionaba en los tres escenarios siguientes: (a) realidad física, (b) realidad virtual y (c) visualización a través de una pantalla convencional. El objetivo era identificar marcadores fiables de cualquier tipo (electrofisiológicos, fisiológicos e incluso subjetivos) que permitieran identificar distintos grados de realismo. Los participantes del experimento se dividieron y organizaron en tres grupos de trabajo, cada cual en un escenario concreto. El primer grupo se sometió a condiciones reales. Todos los participantes fueron elevados en un canastillo de un

*«Además del campo de la psicología, el estudio abre la puerta a un escenario disruptivo en muchas ramas del conocimiento».*

camión de bomberos hasta unos 33 metros de altura, y todos portaban una cámara digital desde la cual se grababa su perspectiva. El segundo grupo se sometió a condiciones de realidad virtual mediante una configuración inmersiva 3D-360°, mientras que el tercer

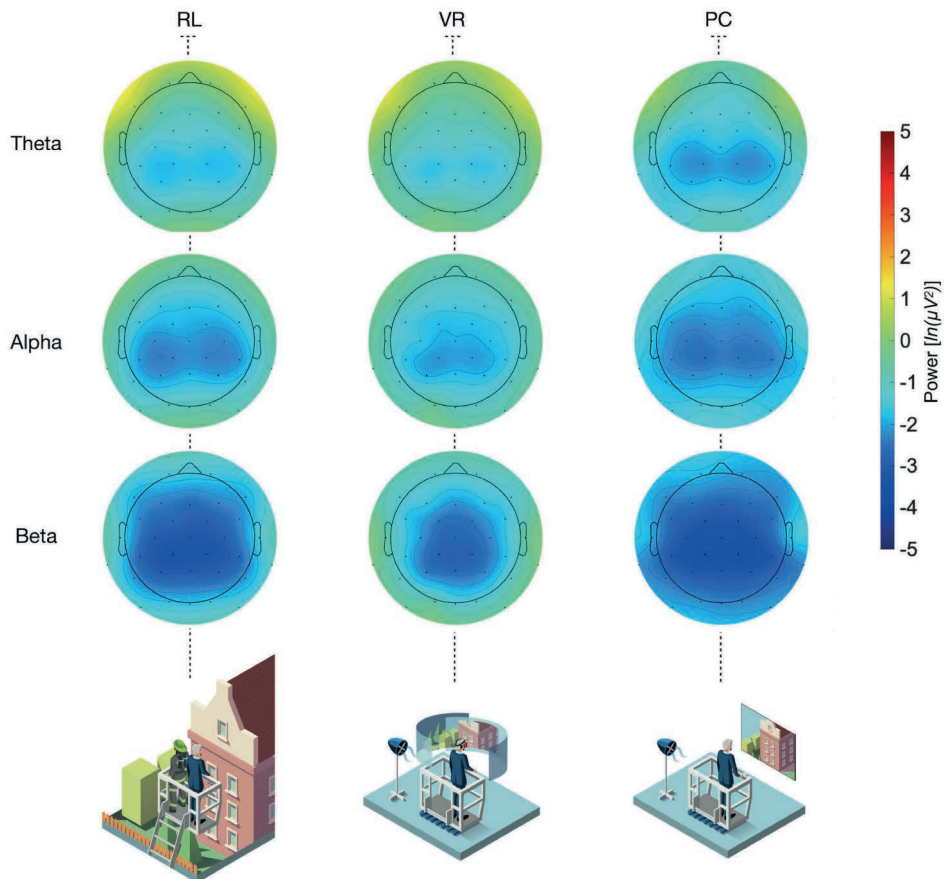
grupo se situó delante de una pantalla convencional. Estos dos últimos grupos visualizaban los vídeos capturados por el primer grupo, aunque con la configuración propia en cada caso. Para mejorar en el proceso de inmersión y proporcionar una retroalimentación háptica lo más realista posible, los participantes del segundo y tercer grupo permanecieron en una réplica similar del canastillo de bomberos, con un tamaño y apariencia similar a la real. Además, éste se apoyaba sobre un terreno inestable y se acompañaba de un ventilador que simulaba el efecto del viento.

El experimento constaba de dos partes, con una duración aproximada de 75 y 15 minutos respectivamente. En la primera, se evaluaron los procesos cognitivos y emocionales de los participantes durante cuatro fases del experimento: (1) en el suelo, justo antes de empezar la ascensión en la grúa, (2) en el ascenso, (3) un minuto en el pico y (4) en el descenso. Los autores emplearon un electrocardiograma (ECG) para la medida de los niveles cardiovasculares y de estrés de los participantes, además de un sensor de actividad cerebral (EEG) con distintas bandas de frecuencias. Dentro de éstas, tres fueron particularmente importantes para el experimento: alfa (8-13 Hz), beta (15-20 Hz) y theta (4-7 Hz). La banda alfa permitía medir niveles electrofisiológicos de excitación; la beta, procesos somatosensoriales, y la theta, niveles de regulación emocional. Acabado el experimento, se sometió a los participantes a un cuestionario para evaluar cómo se habían sentido, además de haber medido sus niveles de ansiedad y estrés durante el proceso.

Los resultados reflejaron que los participantes del primer y segundo grupo mostraban patrones muy similares en las bandas alfa y theta, lo que significa niveles semejantes de ansiedad, excitación emocional, atención, miedo y regulación de emociones. Sin embargo, estos parámetros eran muy diferentes a los obtenidos por los participantes del tercer grupo, los que visualizaron el experimento a través de una pantalla convencional. Por fases, se observó cómo, a medida que los participantes aumentaban la excitación por altura (fases 2 y 3), los distintos indicadores eran más parecidos para el primer y segundo grupo. Por lo tanto, el grado de realismo dentro de escenarios virtuales es mayor a medida que la potencia emocional de la simulación aumenta.

Este estudio confirma que la realidad virtual es capaz de generar, hoy en día, emociones reales. Esto tiene muchas implicaciones en la forma en la que usamos (o podríamos usar)

la realidad virtual en un futuro muy próximo. Por ejemplo, en el caso particular de la psicología, sería posible adaptar los tratamientos exponiendo a los pacientes a distintas experiencias dentro del mundo virtual. Pero éste es sólo un ejemplo concreto dentro del campo de investigación de los autores, ya que los resultados van mucho más allá y abren la puerta a un escenario disruptivo en muchas otras ramas del conocimiento.



Resultados obtenidos en las distintas bandas (theta, alfa y beta) del sensor de actividad cerebral (EEG) para cada uno de los ambientes: (a) realidad física, (b) realidad virtual y (c) visualización por pantalla convencional. El patrón general demuestra que los participantes del primer y segundo grupo –ambientes (a) y (b)– reflejan indicadores muy similares en las bandas alfa y theta.

Por José Balsa Barreiro

## LAS POLICRISIS REDUCEN EL POTENCIAL DE CRECIMIENTO DE LAS ECONOMÍAS

■ **Publicación:** «Potential Growth: A Global Database», Centre for Economic Policy Performance, documento de trabajo, abril de 2023.

■ **Sinem Kilic Celik** es economista del Fondo Monetario Internacional; **M. Ayhan Kose**, **Franziska Ohnsorge** y **Franz Ulrich Ruch** son economistas del Banco Mundial.

*Resumen: Las múltiples crisis de la década 2011-2021, la bancaria, las recesiones y la pandemia, han deprimido sustancialmente el crecimiento potencial de las economías, es decir, el que se produce a plena capacidad y empleo.*

La tasa de crecimiento potencial de una economía –el crecimiento no inflacionario que pueda tener a pleno empleo y capacidad– es una variable crucial en las decisiones de política económica, y la diferencia entre el crecimiento potencial y el realizado representa el coste de oportunidad de las políticas actuales. Este potencial es generalmente el crecimiento máximo posible sin generar inflación. Si la economía está lejos de su potencial, significa que hay recursos sin utilizar –especialmente el factor trabajo– y se están perdiendo oportunidades para aumentar los niveles de vida de la población, algo especialmente sangrante para sus capas más desfavorecidas. Economistas como Danny Blanchflower llevan décadas pidiendo políticas mucho más expansivas porque el mercado de trabajo está muy lejos de la plena capacidad. No obstante, si se ha producido un debilitamiento del crecimiento potencial de la economía, intentar favorecer la expansión de la economía no se traducirá en mayores tasas de crecimiento económico, sino en más inflación.

Sin embargo, calcular el crecimiento potencial de una economía no está exento de problemas metodológicos. Además, se puede medir el potencial a corto y a largo plazo, con implicaciones distintas en cada caso para las decisiones de política económica. Centrarse en el largo plazo tiende a favorecer políticas de oferta, generalmente políticas de ajuste, para aumentar la oferta agregada de la economía a largo plazo, mientras que centrarse en el corto plazo suele acarrear políticas monetarias y fiscales más expansivas.

Hay tres métodos principales para calcular el crecimiento potencial. El primero se basa en funciones de producción agregadas. Se asume que los factores capital y trabajo se usan a la máxima capacidad y se hacen proyecciones sobre la evolución de la productividad total de los factores basadas en la evolución pasada de ésta, el potencial de crecimiento y la evolución de la inversión en capital y recursos humanos. Este método tiene ventajas para medir el crecimiento potencial a largo plazo, pero pierde capacidad predictiva a corto plazo.

Un segundo método usa métodos univariantes o multivariantes para filtrar series temporales y extraer las tendencias temporales escondidas en la volatilidad anual. Los autores utilizan aquí los filtros más habituales en la literatura: el Hodrick-Prescott y el Baxter-King, entre otros. Un problema del empleo de filtros para revelar la tendencia de la economía es que este método depende mucho del año final que se use en el momento de la estimación.

Finalmente, también se usan las predicciones a cinco años que emiten varias organizaciones, que se basan a la vez en métodos más analíticos y juicios más subjetivos. Estos últimos son particularmente importantes cuando hay algún cambio sistémico, como una pandemia o una guerra, que limitan la capacidad predictiva de los modelos. Sin embargo, es obvio que estos juicios subjetivos contienen sesgos ineludibles y pueden correlacionar poco con los resultados de métodos más analíticos.

Comparando los diversos métodos y utilizando una base de datos de 173 países entre 1981 y 2011, se llega a las siguientes conclusiones. Usando el método de funciones de producción, el crecimiento potencial ha caído al 2,6 % anual en la década 2011-2021, comparado con el 3,5% de la década anterior. Esta bajada se produce en casi todas las economías avanzadas y en algo más de la mitad de las economías en vías de desarrollo. Empleando varios métodos y una muestra más reducida de países, se estima que la desaceleración del crecimiento potencial es de alrededor de un 1 % anual de media en todos los países, pasándose de un rango de valores entre 4 y 3,5 % en 2001-11 a 3-2,5 % en 2011-21. En la figura 1 se pueden ver las comparaciones entre las estimaciones de crecimiento potencial en los países avanzados (panel izquierdo) y en los países en vías de desarrollo (panel derecho).

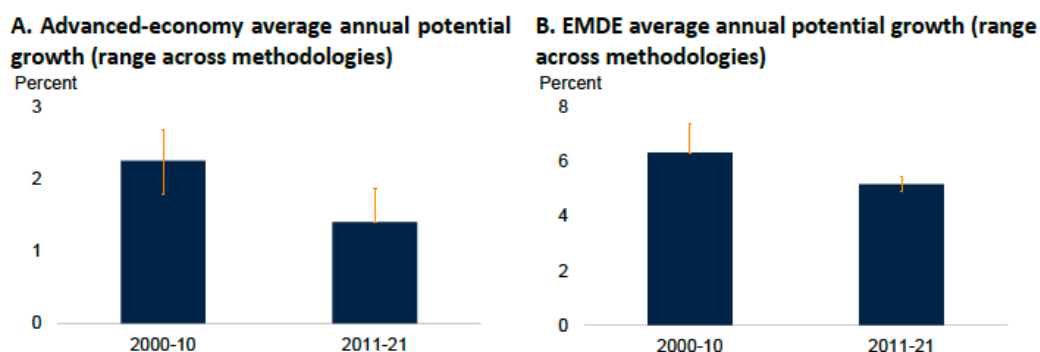


Figura 1. Estimaciones de crecimiento potencial usando las varias metodologías. El panel A es el crecimiento medio potencial para las economías avanzadas. El panel B, para los países en vías de desarrollo.

Los autores explican esta ralentización por los impactos de las recesiones en el potencial de la economía. Éstas tienen un impacto muy pronunciado sobre el potencial de crecimiento incluso después de cinco años de su finalización. En concreto, deprimen el crecimiento potencial entre 1,4 y 1,6 puntos porcentuales de media, con un efecto más pronunciado en los países en vías de desarrollo. Las crisis financieras parecen tener impactos más fuertes a corto plazo, pero no tanto a largo plazo, aunque hay mucha heterogeneidad. Las epidemias tienen efectos a corto plazo, pero parecen no modificar las proyecciones a medio y largo plazo. Estas repercusiones a corto plazo de las diferentes crisis se deben a los impactos de las recesiones sobre el mercado de trabajo, la inversión, y, a través de ésta, la productividad total de los factores. En particular, el empleo se mantiene deprimido varios años. Las crisis bancarias, especialmente en los países avanzados, se asocian con

*«Las recesiones tienen un impacto muy pronunciado sobre el potencial de crecimiento incluso después de cinco años de su finalización».*

una reducción de la inversión y una ralentización del crecimiento de la productividad total de los factores que dura varios años después del fin de la crisis.

La medición de los crecimientos potenciales y los llamados *output gaps* es de vital importancia para las próximas décadas. ¿Se ha reducido la senda de crecimiento a largo

*«Las crisis bancarias de 2008-2011 y las epidemias han reducido el potencial de crecimiento a corto plazo, pero no es aún obvio que hayan alterado el potencial a largo plazo».*

plazo? Los autores muestran que las crisis bancarias de 2008-2011 y las epidemias han reducido el potencial de crecimiento a corto plazo, pero no es aún obvio que hayan alterado el potencial a largo plazo. De mantenerse los efectos negativos sobre la inversión en capital, tecnología y capital humano, así como la participación en el mercado de trabajo en los próximos años, sí

que podría producirse una reducción más definitiva del potencial. Esto incluye también errores potencialmente muy graves de política económica como el Brexit o los intentos de desglobalizar la economía.

Por **Jordi Domènech**

# EL GRAN ENGAÑO DE LA CONSULTORÍA

---

**Mariana Mazzucato y Rosie Collington**, *The Big Con: How The Consulting Industry Weakens Our Businesses, Infantilizes Our Governments And Warps Our Economies* («El gran engaño: cómo la industria de la consultoría debilita nuestros negocios, infantiliza nuestros gobiernos y deforma nuestras economías»), Allen Lane, 2023, 352 págs.

Por **Juan Miguel Márquez**

El título del libro de Mariana Mazzucato y Rosie Collington es toda una declaración de principios. Su objetivo no es realizar un análisis frío y desapasionado de la industria de la consultoría, sino poner de manifiesto los efectos negativos y los riesgos en que están incurriendo las empresas y los gobiernos debido a una dependencia excesiva de la misma y a los términos en que se establecen las relaciones con ella.

A lo largo de diez capítulos, las autoras analizan la historia de la industria de la consultoría (qué es y quiénes forman parte de ella, su desarrollo inicial y su crecimiento exponencial en las últimas décadas del siglo pasado con gobiernos de todo signo político); los malentendidos sobre su funcionamiento (su papel como extractora de rentas frente a su rol como generadora de valor; la no asunción de riesgos debido a la garantía de remuneración); algunas consecuencias negativas para sus clientes (su infantilización como consecuencia de la pérdida de su capacidad de aprendizaje); los problemas derivados de los conflictos de intereses, consecuencia de la prestación de servicios a clientes con objetivos contrapuestos, y la amenaza que puede suponer la consultoría medioambiental actual. En las conclusiones, las autoras presentan cuatro propuestas para minimizar los riesgos y conseguir una colaboración eficaz entre la industria de la consultoría y sus clientes, prestando especial atención a los gobiernos.

Los títulos de los capítulos expresan muy bien las ideas que sus autoras desean transmitir en cada uno de ellos:

1. Introducción: La gran estafa: un truco de confianza
2. Qué es la industria de la consultoría
3. De dónde viene la consultoría: una breve historia
4. El giro de la externalización: el gobierno por consultoría y la Tercera Vía
5. El gran truco de la confianza: consultoría y rentas económicas
6. Evadir los riesgos, cosechar las recompensas: el modelo de negocio
7. Infantilizar a las organizaciones: cuando aprender es socavar la Administración y las empresas
8. Intereses contrapuestos: consultorías y democracia
9. La consultoría climática: ¿una amenaza existencial?
10. Conclusión: un gobierno que rema para poder dirigir

Como viene siendo habitual en los libros de Mazzucato, éste también está muy bien documentado. La bibliografía ocupa 25 páginas y las notas, 50.

## Introducción

En la introducción se describe cómo, en los últimos cincuenta años, muchos gobiernos han dejado de invertir en el fortalecimiento de sus capacidades internas y cómo rehúyen la asunción de riesgos por miedo al fracaso. También cómo muchas empresas se han refugiado en el cortoplacismo en la búsqueda de beneficios fáciles con estrategias poco productivas a largo plazo (como la recompra de sus propias acciones o salarios bajos para sus empleados) y cómo la consecuencia ha sido la pérdida de conocimiento, competencias y visión de empresas y gobiernos.

Este escenario ha sido aprovechado por las grandes empresas de la industria de la consultoría para realizar grandes negocios. Empresas como McKinsey, Boston Consulting Group o Bain & Company (denominadas las «Tres Grandes» de la consultoría estratégica) y PwC, Deloitte, KPMG y EY (las «Cuatro Grandes» de la consultoría económica) han sido contratadas por gobiernos y empresas para realizar todo tipo de tareas, y su facturación ha crecido exponencialmente, estimándose que a finales de 2021 el volumen de negocios de esta industria ha sido de 700 000 a 900 000 millones de dólares en todo el mundo.

El libro ofrece una extensa relación de proyectos en los que han participado consultoras, mostrando cómo su presencia se ha extendido en todos los ámbitos de la economía. A modo de ejemplo, cita su participación al más alto nivel en proyectos relacionados con la gestión de la COVID-19 en Estados Unidos, Reino Unido o Italia, con la de la crisis de deuda de la eurozona o con los proyectos de recuperación de Puerto Rico tras el huracán María. Han intervenido en el diseño de *smart cities*, estrategias medioambientales, reformas educativas, construcción de hospitales, supervisión de los procesos de privatización de empresas públicas, gestión de procesos de fusiones y adquisiciones, así como de las infraestructuras digitales de múltiples organismos.

Se preguntan las autoras si la presencia en tantos ámbitos debería preocuparnos, y su respuesta es categórica: desde luego. A su juicio, el modelo de negocio de estas empresas, el subyacente conflicto de intereses derivado de que las mismas empresas prestan servicios a partes con intereses contrapuestos y la falta de transparencia de estos contratos debería inquietarnos.

Consideran también que esta industria recibe unos ingresos muy superiores al valor que crean, una forma de «renta económica», y que «estos ingresos no necesariamente provienen de la propiedad de activos de conocimiento escasos y valiosos, sino de la capacidad de crear una impresión de valor», lo que denominan el «gran engaño» (*the big con*).

Su mayor crecimiento se produjo a partir de 1980, al calor de las reformas realizadas por gobiernos de diferente orientación ideológica (gobiernos de la derecha «neoliberal» de Thatcher y Reagan y otros progresistas de la «Tercera Vía», como los de Blair o Clinton). En el sector privado, la búsqueda de beneficios a corto plazo impulsó su crecimiento, y, en el sector público, la desconfianza sobre la capacidad de innovación de los empleados y la creencia de que las técnicas del sector privado podrían mejorar la prestación de servicios públicos, como divulgaba la teoría de la nueva gestión pública.

Aunque para Mazzucato y Collington este «gran engaño» no es el responsable de todos los males del capitalismo actual, sí creen que «prospera en sus disfuncionalidades». Si bien no son los trabajos de consultoría los responsables del engaño, sí lo son algunas de sus prácticas. Afirman que sí «hay un lugar para la consultoría en nuestra economía», siempre que sea ejercida por «personas capacitadas con un genuino conocimiento que cree valor desde una posición neutral» y que no intenten convertirse en el centro de la toma de decisiones creando relaciones de dependencia de sus clientes con respecto a sus servicios, con el objetivo de «crear más oportunidades para la acumulación de beneficios».

El libro critica el secretismo en muchos de los asuntos relacionados con los trabajos de consultoría: «Cuándo participan en la toma de decisiones, cuánto cobran, qué otros clientes tienen, el alcance de sus conflictos de intereses y para qué han sido contratados», así como en cuanto a la calidad de los trabajos realizados y quién es el responsable en caso de que algo salga mal. También censura la excesiva limitación de responsabilidades en los contratos de consultoría, cuya consecuencia es que al final quienes asumen los riesgos son sus clientes o la ciudadanía en su conjunto, mientras que sus ingresos suelen estar garantizados.

El libro resalta la presencia creciente de la industria de la consultoría en el diseño, promoción y puesta en marcha de las políticas desarrolladas tanto en el sector público (privatizaciones, gestión de todo tipo de reformas, externalización de servicios públicos, digitalización, austeridad) como en el privado (contabilidad de costes, corporaciones multidivisionales, maximización del valor para el accionista). De todas ellas, esta industria ha sabido obtener beneficios.

También constata su capacidad para adaptarse a los cambios y cómo ha pasado de promover formas de producción que generaran beneficios a corto plazo, aunque fuesen poco respetuosas con el medioambiente, a convertirse en el máximo defensor de la responsabilidad social corporativa y medioambiental como mecanismo para revertir los problemas que ellos mismos ayudaron a crear.

Asimismo, se alerta del peligro que se deriva de la actitud de la industria respecto de la lucha contra el cambio climático. Ahora, cuando hay que adoptar de manera decidida medidas para frenar la crisis climática y la descarbonización de nuestras economías, la consultoría promueve marcos que sólo ofrecen apariencia de compromisos, pero que no exigen acciones reales, lo que pone en peligro la consecución del objetivo.

Una de las críticas que aparece en el título del libro es la relacionada con la pérdida de conocimientos y capacidades que la subcontratación suele conllevar para la organización que la realiza (a no ser que se tomen medidas adicionales). Parte de la premisa de que todas las organizaciones –gubernamentales y empresariales– deben ser capaces de adaptarse para proporcionar los bienes y servicios que se les demanda y que ello conlleva la necesidad de aprender de manera dinámica a partir de los trabajos que se desarrollan (*learning by doing*). Así, si una organización deja de realizar los trabajos necesarios para responder a las demandas de cada momento y se limita a subcontratar a otros para que los realice en su nombre, con el paso del tiempo no sabrá como realizar estas tareas y será incapaz de evolucionar. Denomina a este proceso «infantilización», apropiándose del término usado por Lord Agnew, ministro conservador británico, refiriéndose a los efectos que había tenido la subcontratación de los servicios en los funcionarios británicos en 2020.

Continúa el argumento indicando que es posible que mediante la subcontratación se consigan ahorros de costes en un primer momento, pero que a largo plazo el coste será siempre mayor debido a la pérdida de conocimiento que ello supone.

Las autoras admiten que las consultoras pueden ayudar a sus clientes a alcanzar sus objetivos, pero consideran exagerado que «la industria de la consultoría agregue valor a la economía y a la sociedad al intermediar conocimientos y reducir costes», señalando que «en el sector público, los costes incurridos a menudo son mucho más altos que si el gobierno hubiera invertido en la capacidad de hacer el trabajo y aprender cómo mejorar los procesos». Cuando esto ocurre, cuando el coste es menor que hacerlo con recursos internos, puede deberse a que «la empresa de consultoría ofrece el trabajo de manera gratuita o a un precio muy por debajo de las tarifas de mercado», porque «puede influir en decisiones importantes» o «recopilar conocimientos importantes sobre el cliente y obtener una ventaja para ser el primero en moverse en futuros contratos».

Si todo lo anterior es correcto, la pregunta que queda por responder entonces es «cómo se justifica su uso generalizado [el uso de los servicios de consultoría] entre los gerentes gubernamentales, líderes empresariales y académicos». Se responde a lo largo del libro en diversos capítulos, pero algo en la introducción ya se adelanta algo: porque «la industria de la consultoría a menudo brinda legitimidad a decisiones controvertidas». Y, de esa manera, «cuando un alto directivo desea convencer a su junta directiva de algo, o cuando un ministro quiere ganar a otros para su visión o retrasar acciones significativas, un informe favorable de una firma de las Tres Grandes o las Cuatro Grandes puede tener un gran impacto a expensas de otros objetivos».

Otros problemas son la ausencia de transparencia y los conflictos de intereses derivados de asesorar a clientes con intereses contrapuestos, por ejemplo, a gobiernos que desean emisiones más bajas y a empresas de combustibles fósiles.

El panorama descrito en el libro no es muy halagüeño. «Nuestro análisis de la industria de la consultoría pinta un cuadro oscuro de la situación actual», señalan las autoras. «La escala de contratos con la industria de consultoría, a través de roles como asesores, legitimadores de decisiones controvertidas y subcontratistas, debilita nuestros negocios, infantiliza a nuestros gobiernos y distorsiona nuestras economías. El uso acumulativo de grandes consultoras que operan con modelos de negocio extractivos limita la innovación y el desarrollo de capacidades, socava la rendición de cuentas democrática y oscurece las consecuencias de las acciones políticas y corporativas. Al final, todos pagamos el precio a través de la falta de inversión y aprendizaje internos: los fondos públicos y otros recursos se desperdician, las decisiones en el gobierno y los negocios se toman con impunidad y poca transparencia y nuestras sociedades democráticas se ven privadas de su dinamismo. El gran engaño nos pone en peligro a todos».

Para compensar un mensaje tan negativo, finalizan con un poco de esperanza al afirmar que «es posible construir una economía más fuerte, pero sólo invirtiendo en el conocimiento y la capacidad, tan necesarias en los negocios y el gobierno, devolviendo el propósito al sector público y eliminando la ofuscación y la costosa intermediación de la industria de la consultoría».

### **Historia y evolución de la industria de la consultoría**

Los cuatro capítulos que siguen a la introducción son los más descriptivos del libro. El capítulo 2 realiza una taxonomía de la industria de la consultoría: explica el modelo altamente jerarquizado de sus empresas, el tamaño de su mercado, y presenta algunos contratos de estas empresas que han sido cuestionados recientemente. En el capítulo 3 se hace un breve recorrido por la historia de la industria de la consultoría, desde sus inicios a finales del siglo XIX hasta finales del siglo XX, mostrando los cambios que se han ido produciendo y cómo se ha ido adaptando a las demandas del mercado a la vez que se expandía.

Destaca el papel positivo que jugaron los consultores «para construir programas del Estado de bienestar después de la Segunda Guerra Mundial», así como que «durante gran parte del siglo XX, los consultores fueron buscados por gobiernos y empresas como fuente de conocimiento cuando carecían de capacidades». Pero también se señala que esto cambió a partir de los años ochenta, con las políticas neoliberales de Margaret Thatcher y Ronald Reagan, con una agenda que incluía la liberalización del mercado, la privatización de las empresas públicas y las reformas de la gestión en el sector público. Estas reformas venían acompañadas de la idea de la superioridad en eficiencia y eficacia del sector privado frente al público, lo que ofreció enormes posibilidades para el crecimiento de la indus-

tria de la consultoría. La consecuencia de todo ello fue un crecimiento desproporcionado de las grandes consultoras y su omnipresencia mundial. La caída del Muro de Berlín, la independencia de Angola, la transición del comunismo al capitalismo o la transición de China hacia una economía de mercado fueron, todas ellas, oportunidades aprovechadas por las grandes empresas de consultoría para incrementar su poder y materializar grandes beneficios.

El capítulo 4 está dedicado casi de manera monográfica a los grandes cambios que se produjeron a partir de 1990. Destaca la influencia que tuvo el libro de Osborne y Gaebler (*La reinención del Gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*) en las políticas de los gobiernos progresistas de la Tercera Vía del presidente Clinton y Blair y dio lugar a una recuperación de las políticas de la nueva gestión pública, que preconizaban que la misión de los gobiernos era garantizar la disponibilidad de los servicios públicos y no necesariamente su producción pública. Es decir, que debían «dirigir más y remar menos».

Esta visión condujo a la introducción de mecanismos de competencia en la prestación de los servicios públicos, a la creación de nuevos modelos de externalización, como la Iniciativa de Financiación Privada de Infraestructuras públicas (en las que la financiación, construcción y explotación de las infraestructuras corrían a cargo del sector privado mediante acuerdos a largo plazo) o los *prime contracting*, que agrupaban múltiples servicios dentro de un contrato único. Todo ello provocó una explosión del *outsourcing*, que se manifestó de manera muy intensa en la externalización de los servicios digitales en algunos países, como en el Reino Unido o en Estados Unidos, con resultados no muy positivos en ninguno de ellos, y que actuaron como precursores de la cada vez mayor subcontratación de servicios de seguridad, defensa o inteligencia.

En los años siguientes, el papel de la industria de la consultoría en el sector público ha seguido creciendo; ya sea en los años de la crisis financiera o en los de la austeridad, su presencia en los asuntos del gobierno no ha dejado de crecer.

### Los principales problemas

En los siguientes capítulos se revisan los argumentos usados para justificar los altos ingresos de esta industria, su modelo de negocio, el impacto que su actividad tiene sobre la capacidad de aprendizaje de sus clientes y los conflictos de intereses que arrastran en su configuración actual, y se alerta sobre el impacto que puede tener en la lucha contra la crisis climática.

Se desmonta el principal argumento utilizado para contratar los servicios de las empresas de consultoría: la pretendida superioridad del conocimiento de éstas frente al conocimiento interno y la confianza en que sus recomendaciones proporcionen ventajas competitivas a sus clientes, con ejemplos en los que los resultados han sido muy negativos. También cuestiona la idea de que en esta industria trabajan los universitarios más brillantes o los talentos más prometedores. De sus prácticas, se critica el reciclaje acrítico de soluciones y las presentaciones ya «enlatadas» de anteriores clientes, así como su intento de presentarse como instituciones cuasi académicas, denominando a algunos de sus departamentos como «universidades» o *think-tanks* neutrales. Posiblemente, la razón más importante que lleva a los gestores públicos y privados a contratar los servicios de estas empresas es simplemente la de conseguir la legitimación de las decisiones que ya han decidido estos gestores o para mejorar su posición dentro de la organización.

En cuanto al modelo de negocio de la industria de la consultoría, las autoras critican la baja asunción del riesgo, bien porque no esté bien definido en el contrato o porque sea

imposible de identificar *a priori*. Por ello, el mayor coste para la industria suele ser el reputacional, coste que se minimiza debido a la «opacidad» de muchos de estos contratos o al amplio espectro de actividades que las grandes consultoras desarrollan. En sentido opuesto funciona la remuneración de sus trabajos, que suelen estar muy bien definidos e identificados en los contratos firmados.

El elevado precio de los servicios de consultoría y la propensión a que su coste final sea superior al doble de la previsión inicial es otra de las críticas. Se exponen diversos ejemplos para ilustrarlo, como el del hospital Nya Karolinska Solna, en Suecia, que multiplicó por más cinco su coste. La crítica más dura en esta parte del libro es la relativa al efecto negativo que tienen las consultoras sobre la capacidad de aprendizaje de las instituciones, la contratación de servicios externos para que desarrollen trabajos que éstas deberían haber desarrollado internamente. En este proceso de externalización, quien adquiere el conocimiento es quien realiza el trabajo (*learning by doing*), y, desgraciadamente, los procesos de transferencia de conocimiento desde las empresas de consultoría hacia sus clientes no suelen funcionar adecuadamente. El problema se agrava si además se tiene en cuenta que este efecto negativo no suele ser evidente a corto plazo, y, cuando ya lo es, suele ser demasiado tarde para revertir el proceso sin un coste muy elevado, como ha ocurrido con los procesos de externalización de los servicios informáticos en muchas empresas y organizaciones públicas.

El libro aborda también los problemas derivados del conflicto de intereses que puede existir entre las empresas de consultoría y sus clientes, que puede tener un efecto desastroso en uno de los ámbitos que más preocupa al mundo actual: la lucha contra la crisis climática. Las autoras advierten de las consecuencias negativas que puede acarrear la presencia masiva de la industria de la consultoría en el mercado de la asesoría medioambiental. Su influencia sobre los gobiernos y su promoción de iniciativas tendentes a reducir el consenso científico mundial sobre la necesidad de adoptar medidas drásticas para reducir las emisiones de gases invernadero y a favor de promover marcos favorables a la decisión individualizada de medidas es un riesgo demasiado elevado para el futuro de nuestro planeta.

### **Conclusión: un gobierno que reme para poder dirigir**

Aunque no todos los problemas del capitalismo avanzado han sido creados por la industria de la consultoría, ésta sí que ha participado en su desarrollo y se ha beneficiado de ello. Destaca el daño que ha causado recurrir con demasiada frecuencia a la contratación de servicios de consultoría externa en vez de invertir en el fortalecimiento de las capacidades internas.

Las dos autoras reafirman la necesidad de los gobiernos de «innovar desde dentro» y tratan de desmontar la idea de que éstos son pesadas instituciones burocráticas con baja capacidad de innovación. Para ello, usan dos ejemplos muy significativos: el del Servicio de Salud Británico, que fue capaz de evolucionar y aprender de manera acelerada para dar respuesta a las necesidades sociales y políticas derivadas de la Segunda Guerra Mundial; y el de la NASA, con el programa Apolo, en el que la intensa colaboración público-privada puso de manifiesto la necesidad de que el sector público dispusiera de la capacidad interna suficiente para entender las necesidades del proyecto, decidir con quién colaborar y gestionar de manera efectiva los contratos entre todas las partes implicadas.

Mazzucato y Collington presentan cuatro propuestas para eliminar la dependencia excesiva de la industria de la consultoría. Las dos primeras están dirigidas a los gobiernos, y las otras dos, tanto a gobiernos como a organizaciones empresariales.

La primera propuesta consiste en reconocer el papel del sector público como generador de valor económico, y no como una fuente de gasto ineficiente o, en el mejor de los casos, como un mero instrumento de redistribución de rentas o de resolución de los problemas del mercado cuando éste no funciona. Recupera de esta manera ideas ya expuestas por Mazucato en su libro *El estado emprendedor* (Taurus, 2022), entendido éste como una red de instituciones públicas dinámicas que coinvierten en toda la cadena de innovación, compartiendo riesgos en el proceso de creación de valor. Recuerdan el papel que jugó DARPA (la agencia de Estados Unidos de proyectos de investigación avanzada de defensa) en la creación del GPS y tecnologías que han hecho posible el *smartphone*, y también el rol de gobiernos de muchos países, incluyendo algunos muy pequeños o no muy desarrollados, en la gestión de la crisis de la COVID-19.

Para crear valor es necesario asumir riesgos, y eso conlleva que se puede fracasar. Quizá por eso a veces los gobiernos usan a las empresas de consultoría como instrumento, para no ser acusados directamente si los proyectos fracasan. Pero esto no siempre funciona y, en cualquier caso, el coste financiero termina siendo asumido por el sector público. Ponen varios ejemplos: el desarrollo de la web que daba soporte al programa de seguros de salud del presidente Obama (HealthCare.gov); el hospital sueco Nya Karolinska Solna o el coste económico y para la salud de la externalización del servicio de atención a los pacientes en el Reino Unido al principio de la crisis de la COVID-19.

A estos costes directos (reputacionales y económicos), hay que añadir los que se derivan de la imposibilidad para los empleados públicos de aprender de los fallos cometidos cuando no participan en el proceso. Para facilitar el aprendizaje, las autoras consideran necesario desarrollar herramientas que permitan experimentar, asumir riesgos y aprender del contacto directo con los problemas que se deben resolver, como la creación de entornos de pruebas controlados (*sandboxing*) y eliminar aquellas externalizaciones que alejen a los empleados públicos del contacto directo con dichos problemas.

La segunda propuesta es la de invertir en la creación y el fortalecimiento de las capacidades internas. Es necesario desarrollar políticas que conviertan al sector público en un lugar atractivo para personas competentes, comprometidas con el valor de lo público e innovadoras, algo difícilmente compatible con ofrecer trabajos en los que la tarea principal sea la simple gestión de contratos con empresas externas. En cambio, lo que se debe ofrecer son oportunidades de desarrollo profesional, abordar internamente la experimentación y la innovación, aprovechar las oportunidades que la digitalización ofrece para ello y establecer mecanismos de intercambio de conocimiento dentro del sector público y con todas las empresas con las que trabaje.

La tercera propuesta consiste en incluir la obligatoriedad de la transferencia de conocimientos de la empresa subcontratada con que se firma. La subcontratación tiene que dejar de ser vista exclusivamente como un mecanismo para ahorrar o para que alguien con más conocimiento sobre la materia que quien contrata realice las tareas que le son requeridas, sino que debe ser considerada un mecanismo más de aprendizaje interno para la empresa principal.

La cuarta propuesta propone medidas para facilitar la toma de decisiones informadas a quienes van a contratar los servicios de las empresas de consultoría. Consiste en incrementar las obligaciones de transparencia de las consultoras, de manera que se conozca quiénes son sus clientes y si pudieran existir conflictos de intereses. En el caso de los gobiernos, las autoras recomiendan no hacer uso de aquellas ofertas *pro bono* de grandes consultoras que puedan situarlas en una posición de privilegio para futuras contrataciones y que, en la decisión sobre la contratación de los servicios de consultoría, se tengan en consideración todos los costes, presentes y futuros, y no sólo el coste directo inmediato.

Finalizan dándole la vuelta al eslogan de Osborne y Gaebler de 1992 –«un gobierno que dirija más y que reme menos»– para proponer: «Un gobierno que reme para poder dirigir». Sólo de esta manera estará preparado para poder enfrentarse a los importantes retos que tenemos hoy día, desde la crisis climática a la salud mundial.

\* \* \*

**Mariana Mazzucato** es profesora de Economía de la Innovación y Valor Público en el University College London (UCL), donde es directora fundadora del Instituto para la Innovación y Propósito Público (IIPP). Es autora de libros como *El estado emprendedor: la oposición público-privada y sus mitos*, *El valor de las cosas: quién produce y quién gana en la economía global* y *Misión economía: Una guía para cambiar el capitalismo*. **Rosie Collington** está realizando el doctorado en el Instituto para la Innovación y Propósito Público de la UCL, donde investiga la economía policía de la subcontratación.

Reseña de **Juan Miguel Márquez**, ingeniero de Telecomunicaciones, especialista en el análisis de políticas públicas y estrategias digitales. Ha sido director de los Servicios Informáticos de la Universidad Complutense de Madrid, director general de Modernización Administrativa y director general de Administración Electrónica en el Ministerio de Administraciones Públicas. Actualmente es subdirector adjunto de Estrategia en el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI).

## EL TALENTO Y SU COMPLICADA BÚSQUEDA

---

**Tyler Cowen** y **Daniel Gross**, *Talent: How to Identify Energizers, Creatives and Winners around the World* («Talento: cómo identificar energizadores, creadores y ganadores en el mundo»), Princeton Nicholas Brealey Publishing, 2022, 288 págs.

Por **Alejandro Ayuso**

El actual modelo económico y empresarial, en el que los activos más valorados son de naturaleza intangible, está impulsando la búsqueda de talento. Hoy en día, las diferencias entre empresas en lo que a productividad, beneficios y crecimiento se refiere responden al talento de sus líderes. En otras palabras, la diferencia entre el éxito y el fracaso empresarial se debe principalmente a la capacidad que tenga cada empresa para reclutar líderes con talento, capaces de crear nuevos productos y procesos o de dinamizar la estructura vigente mediante sus dotes de liderazgo o capacidad de convicción.

La relevancia adquirida por el talento como uno de los principales activos empresariales de la actualidad lleva a muchos jefes de personal a cuestionarse cuáles son las claves para encontrar buenos trabajadores que puedan encajar en sus empresas o incluso transformarlas en estructuras exitosas. Para desgranar las claves principales en la búsqueda y desarrollo del talento, los autores abarcan desde el formato y estructura ideales para las entrevistas presenciales y virtuales hasta el mantenimiento a largo plazo de empleados exitosos dentro de una empresa. Además, mencionan los distintos tipos de inteligencias y personalidades que deben valorarse dependiendo del contexto para el que se busca el talento y cómo esta búsqueda debe ser integral, en los cinco continentes y escrutando también dentro de colectivos minoritarios.

A lo largo de la obra, se pone de manifiesto la trayectoria de ambos autores en la búsqueda de talento y lo bien que se complementan el conocimiento de un joven emprendedor y el de un profesor más veterano. A través de sus experiencias podemos conocer mejor las claves teóricas y prácticas en la detección y desarrollo del talento para garantizar la expansión empresarial. En primer lugar, el talento no debe solamente preocupar a los jefes, sino que cualquier empleado debe tratar de rodearse de los compañeros con más talento y, por supuesto, tratar de mostrar todo su potencial al mundo. En segundo lugar, las grandes corporaciones pueden gestionar mastodónticos procesos burocráticos para la búsqueda de un talento sólo aparente, por el que finalmente terminan pagando en exceso. Sin embargo, las nuevas *start-ups* necesitan detectar el talento oculto en aquellos candidatos más desconocidos, los llamados «diamantes en bruto».

De hecho, los procesos de selección basados en una excesiva burocracia son útiles para hallar un candidato lo suficientemente bueno, pero no al candidato perfecto. Para ello, Tyler Cowen y Daniel Gross proponen procesos más creativos, con el fin de detectar a ese posible trabajador que transforme una compañía de arriba abajo y la haga crecer de manera exponencial a través de la innovación. Por si esto fuera poco, los autores argumentan que en Estados Unidos el talento no se asigna de manera eficiente debido a la discriminación que todavía sufren los discapacitados, las mujeres o las minorías étnicas. Éste es uno de los principales pecados arraigados en los procesos de selección actuales, donde se valoran en exceso las acreditaciones que presenta cada candidato en forma de títulos académicos.

micos. Esto lleva a una excesiva, y muchas veces, según los autores, ineficiente inversión en educación superior. Como alternativa a la selección de personal burocratizada, los autores proporcionan una serie de factores que se han de tener en cuenta. En primer lugar, la detección del talento es un proceso científico donde el análisis de datos es relevante y que mejora con la experiencia, pero también es un arte que requiere de intuición. Una clave para mejorar es la de buscar el talento en todas partes, más allá del entorno laboral habitual.

### **La detección del talento en entrevistas**

Las entrevistas son muy útiles para detectar talento, especialmente para los puestos de mayor relevancia. No obstante, en la mayoría de las ocasiones resultan convencionales, llenas de preguntas y respuestas repetidas hasta la saciedad por parte de entrevistador y entrevistado, que en general aportan poca información acerca del rendimiento futuro que el candidato pueda tener en la empresa o del salario que debería asignársele. Para evitar este problema y sacar el máximo partido a las entrevistas, los autores proporcionan una serie de pautas.

En primer lugar, no está de más plantear cuestiones técnicas sobre el puesto de trabajo en cuestión, por ejemplo, problemas económicos a un economista. Además de testar sus conocimientos teóricos, conviene también probar su conocimiento acerca del puesto de trabajo a través de preguntas sobre su rutina laboral, como cuánto tarda en contestar un *e-mail*. Se recomienda mostrar confianza, para lo cual conviene que la entrevista se realice en formato conversación, nunca en modo preguntas y respuestas. Así puede apreciarse si el candidato tiene una forma de expresión propia, lo cual denota creatividad. Conviene, además, presionar al candidato para ver cómo reacciona en situaciones límite. Otra forma de evitar entrevistas convencionales con respuestas preparadas es la de realizarlas fuera de la oficina, en lugares inusuales, como parques o museos, para ver cómo el candidato reacciona a cambios en el entorno, así como tener conversaciones acerca de cultura u otros temas para conocer la capacidad de improvisación. Finalmente, se puede optar por preguntarle cómo valora el desarrollo de la entrevista para conocer de primera mano su familiaridad con el trabajo al que está optando. A la hora de entrevistar a las referencias aportadas por el entrevistado, hay que asumir que van a tratar de agrandar y poner a su referenciado en una buena posición, por lo que crear una atmósfera conversacional y pedir comparaciones específicas ayudará a crearse una imagen más nítida sobre su perfil.

Un formato de entrevista que ha adquirido gran popularidad desde la pandemia es la virtual. En ella, establecer un contacto cercano es más complicado, y los entrevistados tienden a ser más conservadores ante la dificultad para apreciar la reacción inmediata del entrevistador. También es más difícil conocer la personalidad del candidato, puesto que suelen cerrarse con más frecuencia. Además, las conversaciones no son tan fluidas al no saber cuándo parar cada intervención, y es más difícil conocer el entorno que rodea al entrevistado. No obstante, se puede sacar un alto rendimiento de las entrevistas *on-line*, tal y como se muestra en esta obra. En primer lugar, otorgan sensación de igualdad, pues la indumentaria, los complementos o incluso atributos físicos como la altura son menos relevantes. Todos están al mismo nivel. Por ello, conviene apagar el vídeo y centrarse en las palabras. En ese sentido, la ausencia de contacto visual favorece la intimidad, y eso va a permitir extraer confesiones al candidato más fácilmente. Este tipo de entrevistas, además, camuflan el carisma, por lo que pueden evitar seleccionar a un trabajador solamente por ello.

## Candidatos inteligentes, personalidades específicas

A menudo, quienes se dedican a seleccionar personal cualificado para sus empresas son a su vez personas inteligentes. De ahí que tiendan a sobrevalorar condiciones como el cociente intelectual del candidato. Este factor es relevante, sobre todo en puestos que requieren de inventiva y para los más elevados de la cadena de mando. Por ejemplo, Henry Ford era una persona sumamente inteligente, pero para incrementar el valor de una empresa se necesita también trabajo duro y capacidad de cooperar. La inteligencia también obtiene grandes recompensas en mercados poco explorados, por lo que hay que buscarla entre las minorías y personas jóvenes, como se verá más adelante en el libro. Contratar personas inteligentes, además, genera sinergias dentro de la empresa, dada su capacidad para encontrar, desarrollar y cooperar con otras personas inteligentes. Gracias a ello, el valor de todos los trabajadores a su alrededor se va a ver incrementado. No obstante, la inteligencia no es tan relevante en empresas maduras y de gran tradición, puesto que para ellas la innovación no es tan importante como la reputación. En esos casos, es recomendable seleccionar candidatos cuya personalidad se ajuste a los valores de la compañía, y para ello se ofrecen una serie de pautas en los siguientes dos capítulos de la obra.

En ocasiones, la personalidad puede tener más valor que la inteligencia, de lo cual Elon Musk es un caso paradigmático. A la hora de seleccionar candidatos cuya personalidad case con un determinado puesto de trabajo, los autores describen las cinco categorías básicas en que se mide la personalidad de un entrevistado. Mencionan que personas neuróticas desempeñan bien puestos en que deben protestar o cambiar el *statu quo*, ya que tienden a acumular pensamientos negativos y luchar más fuertemente contra las injusticias. En el caso de estar creando una compañía tecnológica de cero, se necesitarán personas abiertas que expandan el negocio y que no busquen agradar, puesto que así defenderán sus ideas hasta el final. Un alto grado de conciencia y responsabilidad son valorables en puestos intermedios, pero no entre los altos cargos, que requieren de capacidad para actuar de forma diferente en situaciones límite. Además, este tipo de personalidades tiende a cooperar y delegar con menor frecuencia al sentir que el resto carece de ese sentido del deber. Finalmente, la resiliencia y la devoción son muy importantes para científicos en sus primeros años profesionales o para políticos. Esta cualidad no suele detectarse en entrevistas, por lo que conviene contactar con las personas propuestas por cada candidato.

La selección de cinco categorías para medir la personalidad de los individuos responde a una necesidad de unificar criterios, de modo que los entrevistadores puedan fácilmente identificar a los candidatos y expresarse en términos universales y comunes para todos. No obstante, en muchos casos estas categorías pecan de ser demasiado genéricas y no captan de manera exacta el posible encaje de un entrevistado en las características del puesto ofertado. Por ello, esta obra dedica un capítulo a otras dimensiones de la personalidad menos convencionales. Hay autores que han llegado a identificar hasta dieciséis personalidades diferentes, y todas ellas varían dependiendo del contexto social, cultural y económico en el que se encuentran. Así es que en función del contexto se va a valorar más un tipo de personalidad que otro.

Por ejemplo, en proyectos a largo plazo donde se maneja mucho estrés, la capacidad de mejora y de incrementar exponencialmente la productividad del candidato año a año es muy relevante. Para ello se valoran la constancia y la capacidad de entregar proyectos antes de plazo. En empresas innovadoras, la inventiva de los entrevistados, detectable en la velocidad de lenguaje y saltos de ideas, supone un gran valor añadido. La inseguridad de los exitosos ayuda a empujar al resto de trabajadores más allá de sus límites, pues nunca están conformes con sus éxitos. Algo similar ocurre con los perfeccionistas pesimistas. Sin embargo, estos candidatos tienden a no estar conformes con sus decisiones, por lo que

no deben ocupar puestos de responsabilidad. La felicidad es lo opuesto: se trata de gente que disfruta con su trabajo y se toma cada reto como un juego; éstos suelen ser muy buenos resolviendo problemas. Aquellos candidatos con ideas desordenadas son capaces de aportar constantemente nueva información a la empresa, pero no deben ocupar tareas de comunicación. Lo mismo ocurre con aspirantes con un lenguaje impreciso y lo contrario con quienes se expresan con precisión. Finalmente, la precocidad permite anticipar el rendimiento futuro de un candidato, sobre todo en la academia, y la «adhesividad» indica si alguien es bueno trabajando en equipo. Entre los líderes se valora mucho la capacidad de ser agradable o desagradable en contextos determinados.

Todas estas personalidades pueden buscarse activamente en una entrevista, pero también de manera pasiva. Por ejemplo, se puede comparar el perfil de un candidato con el de otros similares en el pasado si uno es un entrevistador experimentado y así anticipar el rendimiento que puede tener en la compañía. Si no se tiene tanta experiencia, se le puede comparar con personajes de ficción, si bien hay que tener en cuenta que a menudo tienden a exagerar los rasgos de sus personalidades. También es necesario realizar una autoevaluación de la compañía: una empresa importante no tendrá problemas y podrá elegir entre un grupo de candidatos muy válidos; las mediocres, sin embargo, no lo tienen tan sencillo, por eso cuando aparece un candidato idóneo hay que pensar en los motivos que le llevan a buscar trabajo allí y no en compañías líderes del sector.

### **Atraer talentos poco explorados**

A lo largo de toda la obra se recomienda explorar el talento en colectivos que a menudo sufren discriminación, pues van a aportar un mayor valor añadido. Comenzando por personas discapacitadas, que en muchos aspectos pueden ser superiores a la media. Estos perfiles tienden a centrarse en lo que realmente saben hacer, lo que los vuelve más eficientes. Además, están acostumbrados a salvar obstáculos desde edades bien tempranas, lo que los hace resilientes y tenaces. Finalmente, la propia discapacidad puede otorgarles habilidades especiales, por ejemplo, los esquizofrénicos que suelen ser más imaginativos, o los autistas, que a menudo presentan cocientes intelectuales superiores a la media.

El segundo colectivo al que hay que prestar atención es al de las mujeres. Suponen más de la mitad de la población mundial, pero presentan características que para muchos encargados de la selección de personal son indeseables. Por ejemplo, las mujeres suelen tener menos confianza en sí mismas, lo que es beneficioso en campos como la inversión, donde los excesos de confianza se pagan caro. Si, por el contrario, una mujer presenta elevada confianza en sí misma, esto es algo doblemente positivo, ya que además demuestra haberse sobrepuesto a los estereotipos y la discriminación. Para los hombres es más complicado detectar el talento entre mujeres, por lo que contratar un alto porcentaje de mujeres va a favorecer su integración y promoción dentro de la empresa. La detección de talento en mujeres y minorías raciales se complica debido a que la discriminación que sufren las hace ser más discretas, contrarias al riesgo y políticamente correctas. Los autores recomiendan experimentar la discriminación y el trabajo en ambientes hostiles para conocer cómo piensa y cómo siente este tipo de candidatos, y así poder explorar todo su potencial durante las entrevistas.

Por último, de cara a la búsqueda del talento en deportes y belleza, los autores recomiendan hacerlo en lugares remotos. En las grandes ciudades apenas hay talentos ocultos, pues resulta muy sencillo descubrirlos. Para ello, contar con buenos ojeadores en los cinco continentes es fundamental, aunque el talento después hay que pulirlo y para ello hay que contar también con el entorno familiar y la agencia de representación. Es necesario ade-

más alinear los intereses de los ojeadores con los de la empresa, ya sea a través de su inclusión en la misma o mediante la oferta de incentivos que dependan del rendimiento futuro del ojeado. Una alternativa a los ojeadores puede ser la evaluación centralizada, hallando a los principales talentos a través del *big data* o incluso de la inteligencia artificial. No obstante, ambos métodos son complementarios. Los autores recomiendan que los ojeadores empleen este tipo de métodos novedosos, y sugieren también que sean buenos comunicadores y que no hayan sido estrellas en el pasado, dado que este tipo de perfiles tienden a ser menos tolerantes con el talento ajeno. No obstante, deben gozar de fama y carisma, ya que eso les aporta capacidad de atraer el talento joven.

El talento no solamente tiene que ser buscado, sino que también es necesario atraerlo para que él venga a la organización y ser capaz después de desarrollar todo su potencial. Para ello, los autores recomiendan ofrecer oportunidades para crecimiento profesional y progresión a largo plazo. Lo primero en ese caso es hacerles sentir orgullosos de formar parte de la organización, mostrándoles también lo importantes que pueden llegar a ser para la empresa. Los grandes talentos deben trabajar juntos para fomentar su entendimiento y generar sinergias a su alrededor. Conocer cómo la tecnología y la economía avanzan a través de personas fuera de la empresa puede ser también muy útil, y eso puede lograrse enviando a los mejores trabajadores a eventos y conferencias. Por último, escribir un libro puede ser una forma útil de mostrar que la búsqueda del talento es algo vivo, orgánico. Y es lo que Tyler Cowen y Daniel Gross han hecho.

\* \* \*

**Tyler Cowen**, doctor en Economía, actualmente trabaja en la George Mason University. Ha escrito libros como *The Complacent Class and Big Business* o *Se acabó la clase media* (Antoni Bosch Editor, 2014). Colabora regularmente en los blogs de economía más leídos a nivel mundial, como *Marginal Revolution*, así como en columnas de opinión en *The New York Times*. **Daniel Gross** es emprendedor e inversor. Llegó a ser el fundador de una empresa de las más jóvenes de la historia y su buscador fue adquirido por Apple en 2013. En 2018, fundó Pioneer, un buscador para los «einstein» perdidos en el mundo, con el objetivo de mejorar la búsqueda de talento en los lugares más recónditos del planeta.

Reseña de **Alejandro Ayuso**, investigador posdoctoral Juan de la Cierva y profesor de Historia Económica en la Universidad Pública de Navarra. Es graduado en Administración y Dirección de Empresas y Economía dentro del Programa Internacional de la Universidad Pública de Navarra. Estudió el Máster en Crecimiento y Desarrollo Económico (MADE) en la Universidad Carlos III de Madrid, donde se doctoró en Historia Económica.

**ODLI. N.º 122 Mayo 2023**

IDEAS DE INTERÉS

**1. LOS RIESGOS DEL METAVERSO.**

- Autores: Yuntao Wang, Zhou Su, Ning Zhang, Rui Xing, Dongxiao Liu, Tom H. Luan y Xuemin Shen.
- Comentario: Gloria Álvarez Hernández.

**2. LA IA POLARIZARÁ LA DISTRIBUCIÓN DE LA RENTA.**

- Autores: Edward Lazear, Kathryn L. Shaw, Grant E. Hayes, y James M. Jedras.
- Comentario: Jordi Domènech.

**3. INNOVACIÓN SUECA EN LA GOBERNANZA CLIMÁTICA LOCAL.**

- Autores: Katherine Shabb y Kes McCormick.
- Comentario: Jaime Moreno Serna.

**4. EL POPULISMO CRECE CON LA GLOBALIZACIÓN.**

- Autores: Frédéric Docquier, Lucas Guichard, Stefano Iandolo, Hillel Rapoport, Riccardo Turatti y Gonzague Vannoorenberghe.
- Comentario: Francesc Trillas.

LIBROS

- *Global Discord: Values and Power in a Fractured World Order*, de Paul Tucker.
- *Utopianism for a Dying Planet. Life after consumerism*, de Gregory Claey.

**ODLI. N.º 121 Abril 2023**

FIRMAS INVITADAS

**1. PRESENTE Y FUTURO DE LA DESIGUALDAD EN EL MUNDO.**

- Comentario: Mónica Martínez Bravo.

**2. EL RETO PARA ESPAÑA EN EL EMPLEO ANTE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.**

- Comentario: Luz Rodríguez.

IDEAS DE INTERÉS

**1. HACIA LA AUTOMATIZACIÓN COLECTIVA.**

- Autor: Anton Korinek.
- Comentario: Gloria Álvarez Hernández.

**2. LAS URGENTES TRANSICIONES URBANAS: EL CASO DE VALENCIA.**

- Autores: Jordi Peris, Sergio Segura, Nancy Sarabia y David Ribó.
- Comentario: Jaime Moreno Serna.

**3. EL TELETRABAJO NOS HACE MÁS DUEÑOS DE NUESTRO TIEMPO.**

- Autores: Cevat Giray y otros cinco firmantes.
- Comentario: Jordi Domènech.

**4. EL MODELO DE RELACIONES LABORALES, CRUCIAL PARA EL ÉXITO ECONÓMICO ALEMÁN.**

- Autores: Simon, Jäger, Shakked Noy y Benjamin Schoeffer.
- Comentario: Francesc Trillas.

LIBROS

- *Les dépossédés. L'Instinct de survie des classes populaires*, de Christophe Guilluy.
- *The Cashless Revolution. China's Reinvention of Money and the End of America's Domination of Finance and Technology*, de Martin Chorzempa.

**ODLI. N.º 120 Marzo 2023**

IDEAS DE INTERÉS

**1. EXPORTAR ESTADO DE VIGILANCIA A TRAVÉS DE IA.**

- Autores: Martin Beraja, Andrew Kao, David Y. Yang y Noam Yu-chtman.
- Comentario: Gloria Álvarez Hernández.

**2. LA CENTRALIDAD DEL CAPITAL INTANGIBLE.**

- Autores: Nicolas Crouzet, Janice C. Eberly, Andrea L. Eisfeldt y Dimitris Papanikolaou.
- Comentario: Jordi Domènech.

**3. IA PARA PREDECIR EL CRECIMIENTO LOCAL.**

- Autores: Arman Khachiyán y otros seis firmantes.
- Comentario: Jordi Domènech.

**4. AGENCIAS INDEPENDIENTES: SÍ, PERO CON PRUDENCIA.**

- Autor: Jean Tirole.
- Comentario: Francesc Trillas.

LIBROS

- *Chip War*, de Chris Miller.
- *Slouching Towards Utopia: An Economic History of the Twentieth Century*, de Bradford DeLong.

**ODLI. N.º 119 Febrero 2023**

IDEAS DE INTERÉS

**1. GRADOS DISPARES DE TOLERANCIA A LA INFLACIÓN.**

- Autores: Oleg Korenok, David Munro y Jiayi Chen.
- Comentario: Jordi Domènech.

**2. LA IA APRENDE ESTRATEGIA, COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN.**

- Autor: FAIR.
- Comentario: Francesc Trillas.

**3. POR UNA TRANSICIÓN JUSTA DE LOS SISTEMAS ALIMENTARIOS.**

- Autores: Theresa Tribaldo y Teea Kortetmäki.
- Comentario: Jaime Moreno.

**4. EL UNIVERSALISMO MORAL Y LA POLÍTICA SOCIAL.**

- Autores: Alexander Cappelen, Benjamin Enke y Bertil Tungodden.
- Comentario: Francesc Trillas.

LIBROS

- *Megathreats. Ten Dangerous Trends that Imperil Our Future and How to Survive Them*, de Nouriel Roubini.
- *Influence Empire. The Story of Tencent & China's Tech*, de Lulu Chen.

