



Los economistas, tan llenos de ideas y de certezas, no solían ocuparse de las creencias, aquéllas que tan bien diseccionó Ortega y Gasset. Ahora sí, y muestran que la tendencia a estar en consonancia con las personas de nuestro entorno tiene consecuencias positivas y negativas para la vida social e, incluso, la empresarial. Hemos recogido la coincidencia de dos artículos al respecto escritos por varios grandes economistas, lo que demuestra la importancia del tema.

Un libro de Rana Foroohar analiza los efectos perniciosos que sobre la economía real ha tenido la excesiva financiarización que se ha producido en EEUU, que viene de lejos, que potenciaron Ronald Reagan y Bill Clinton y que está, en buena parte, detrás de la crisis de 2008. Como segunda reseña, abordamos un título –que está dando mucho que hablar– de Irish Bohnet, profesora de la Universidad de Harvard, sobre la igualdad de género por diseño, que trata la cuestión desde una perspectiva fundamentalmente empresarial.

Las tecnologías tienen unos ciclos que examina anualmente un informe de la consultora estadounidense Gartner, una herramienta sumamente útil que resumimos por su enorme interés. En su última edición destacan las tecnologías «inmersivas», el auge de la era de las máquinas inteligentes y la profunda mutación de las plataformas. Siempre dentro de la revolución tecnológica en curso, recogemos un estudio sobre cómo servicios tipo Uber favorecen más a los consumidores que a las empresas. Y, para cambiar de tema, finalizamos con un *paper* que establece la relación entre cómo se realizó la Reconquista en algunos territorios y su posterior nivel de éxito económico.

Espero haber despertado su interés. Con mis mejores saludos,

Andrés Ortega

Director



LA PREDILECCIÓN POR LA CONSONANCIA DE LAS CREENCIAS

ARTÍCULO ORIGINAL: Roland Bénabou y Jean Tirole, el primero; Russell Golman, George Loewenstein, Karl Ove Moene y Luca Zarri, el segundo.

RESUMEN Y COMENTARIO: Jordi Brandts.

SÍNTESIS: Nuestras creencias sobre diferentes aspectos no se basan sólo en información, sino que también responden a necesidades psicológicas y funcionales; en particular, tendemos a favorecer la coincidencia con nuestro entorno.

Este hecho tiene importantes consecuencias para la economía y la vida política. Algunas son positivas, pues fomentan la cohesión del grupo; y otras, negativas. Es un nuevo aspecto en los estudios a caballo entre la Ciencia, la Sociología y la Política, que también tiene su aplicación en el mundo empresarial, ya que estas tendencias pueden ser contagiosas y propagarse por toda la organización.

| LIBROS |

CÓMO LA FINANCIARIZACIÓN DE LA ECONOMÍA PERJUDICA A LA EMPRESA. *Makers and Takers. The Rise of Finance and the Fall of American business*, de Rana Foroohar.

LA IGUALDAD DE GÉNERO POR DISEÑO FUNCIONA. *What Works. Gender Equality by Design*, de Iris Bohnet.

| OTRAS IDEAS DE INTERÉS |

LO QUE REVELA EL CICLO DE SOBREEEXPECTACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS EMERGENTES. Gartner Inc. El último informe destaca las tecnologías «inmersivas», la era de las máquinas inteligentes y la revolución de las plataformas.

UBER: LAS GRANDES DISRUPCIONES TECNOLÓGICAS BENEFICIAN MÁS A LOS CONSUMIDORES. Peter Cohen, Robert Hahn, Jonathan Hall, Steven Levitt y Robert Metcalfe. El beneficio es mayor para el usuario que para la empresa.

LA RECONQUISTA ESPAÑOLA HA MARCADO EL DESARROLLO ECONÓMICO CONTEMPORÁNEO. Daniel Oto-Peralías y Diego Romero-Ávila. Allí donde fue más rápida se produjo una mayor concentración de riqueza y poder, con impacto económico negativo a largo plazo.

LA PREDILECCIÓN POR LA CONSONANCIA DE LAS CREENCIAS

- **Publicación:** «Mindful Economics: The Production, Consumption, and Value of Beliefs» y «The Preference for Belief Consonance», *Journal of Economic Perspectives*, 30, 3, verano de 2016. Descargables desde <https://goo.gl/XCmFvN> y <https://goo.gl/CWOy9Q> respectivamente.
- **Roland Bénabou** y **Jean Tirole**, que firman el primero, son respectivamente catedrático de Economía y Asuntos Públicos de la Universidad de Princeton (EEUU) y premio Nobel de Economía y presidente de la Escuela de Economía de Toulouse (Francia).
- **Russell Golman**, coautor del segundo, es catedrático asociado de Ciencias Sociales y de Decisión en la Carnegie Mellon University (EE UU); **George Loewenstein**, de Economía y Psicología en el mismo centro; **Karl Ove Moene**, de Política Económica en la Universidad de Oslo (Noruega); y **Luca Zarri**, de Política Económica en la Universidad de Verona (Italia).

LA IDEA

Resumen: Las creencias sobre cómo es el mundo no se basan sólo en información, sino que responden también a necesidades psicológicas y funcionales. En particular, hay una fuerte tendencia a desear que sean similares a las de las personas de nuestro entorno. Todo ello tiene importantes consecuencias para la economía y la vida política.

Si los humanos fuéramos perfectamente racionales, nuestras creencias sobre la realidad estarían basadas exclusivamente en la información que tuviéramos en cada momento. Sin embargo, hoy poseemos mucha evidencia empírica que indica que aquellas satisfacen importantes necesidades psicológicas –como sentirse bien con uno mismo, así como protegido por la pertenencia a un grupo– y funcionales: por ejemplo, aumentar nuestra eficacia para perseguir nuestros objetivos. Es decir, las motivaciones nos encaminan hacia determinadas creencias que son el resultado de distorsionar la información objetiva de la que disponemos. Las nuestras son, en muchos casos, «creencias motivadas». De ahí la importancia de estos dos *papers* coincidentes elaborados por grandes economistas de diversos países.

Así, las estrategias que empleamos para conseguir un cierto grado de autoengaño en cuanto a nuestra visión del mundo y de nosotros mismos pueden agruparse en tres tipos. La «ignorancia estratégica» consiste en evitar información que pueda contener malas noticias, como, por ejemplo, negarse a recibir explicaciones sobre nuestro estado de salud, aunque sea gratis. La «negación de la realidad» radica en no cambiar nuestras creencias tras obtener nueva información; por ejemplo, cuando se van teniendo datos de que la coyuntura económica está empeorando, hay una tendencia en quitarles importancia. Por último, la «autoseñalización» es la tendencia a fabricarnos señales del tipo deseado, tomando ciertas decisiones que después son interpretadas como evidencia imparcial sobre nuestras preferencias, nuestras capacidades o nuestros conocimientos sobre cómo son las cosas. En este caso, el autoengaño reside en que nuestras decisiones no se basan en información objetiva, sino que están dirigidas a permitirnos mantener ciertas creencias sobre nosotros.

Este tipo de creencias tiene importantes consecuencias en diversos ámbitos de la vida social. En el mundo empresarial, el autoengaño moral relativo a daños causados por la actividad empresarial y el optimismo eufórico puede llevar a tomar decisiones absurdas e, incluso, a justificar el fraude. Además, estas tendencias pueden ser contagiosas y propagarse por toda la organización.

En el ámbito de la política, la importancia de las «creencias motivadas» es de primer orden. Son capaces de explicar cómo pueden mantenerse diferentes equilibrios político-ideológicos debido a la complementariedad entre las motivaciones de la gente y los tipos impositivos. En países –como en EE UU– en los que el grado de redistribución es menor, la gente tiene incentivos para ir a lo suyo y creer que el esfuerzo es más importante que la suerte, puesto que estas creencias impulsan a trabajar duro y a perseverar ante la adversidad. En cambio, en países como los europeos, en que la redistribución a través del Estado es importante, son menos adaptativas y habrá menos gente que las tenga. Lo que es importante es que, en ambos casos, no se basan en la evidencia objetiva existente sobre la relación entre esfuerzo y suerte, sino que son el resultado de una relación circular entre creencias motivadoras y comportamiento.

De forma específica, un fenómeno que afecta a nuestras creencias es la tendencia a querer tener las mismas creencias que las personas con las que estamos asociados, y diferentes a las de aquéllas con las que no lo estamos. Esta tendencia puede verse como una manifestación del fenómeno más general de la homofilia, «el amor a los iguales». La consonancia de las creencias refuerza la identidad compartida, y ello a través de dos canales principales. El primero es el deseo humano de compartir las de nuestro entorno, precisamente para reforzar esta conexión. El segundo está relacionado con la idea de las «creencias motivadas» que nos sirven como activos para aumentar nuestra eficacia. En este sentido, encontrarnos con individuos que tienen creencias muy distintas de las nuestras disminuye el valor de éstas, pone en peligro nuestra visión de nosotros mismos y reduce nuestra eficacia para alcanzar nuestras metas.

Para terminar, existe evidencia empírica de que los individuos están dispuestos a cambiar voluntariamente sus creencias para alinearlas con las de la mayoría. De la misma manera, grupos de personas con valores opuestos y a quienes se les presenta la misma información polarizan más sus creencias. Resulta importante señalar aquí que estos comportamientos no pueden verse simplemente como sesgos cognitivos correspondientes a personas con menos conocimientos o menos inteligentes. Es más, según algunas investigaciones, es más probable que las personas con más erudición mantengan creencias muy polarizadas; como si utilizaran su saber no para llegar a un juicio razonado sobre el problema en cuestión, sino para racionalizar su procesamiento sesgado de la información disponible. Todo ello puede explicar una serie de fenómenos sociales, como la búsqueda selectiva de información, que confirme las creencias que uno comparte con su grupo de referencia, evitar conversar con personas que tienen otras distintas o el emparejamiento selectivo con individuos con las mismas convicciones políticas.

COMENTARIO

Por **Jordi Brandts**, profesor de Investigación en el Instituto de Análisis Económico del CSIC y profesor afiliado de la Barcelona Graduate School of Economics.

«El primer paso para poder limitar los efectos negativos de las creencias motivadas es aumentar nuestra conciencia de que son un mecanismo innato a los humanos. Es decir, dejar de lado la ingenuidad y desarrollar una actitud crítica al respecto».

«La gente deriva utilidad de tener una imagen positiva de sí misma y de pensar que pertenecen a grupos».

Los dos trabajos resumidos y toda la literatura que en ellos se cita son de enorme relevancia para entender muchos fenómenos económicos y sociales. La visión más tradicional de la Economía como disciplina pone gran énfasis en que los individuos actúan movidos por los incentivos materiales y que por ello utilizan toda la información disponible de forma eficiente. Sin embargo, ya hace algún tiempo –en parte por la creciente importancia de los resultados de la economía experimental– esta visión se ve enriquecida por una serie de consideraciones más amplias de tipo social. En primer lugar, a estas alturas ha quedado claro que las preferencias de los individuos contienen una serie de elementos sociales como la comparación con otras personas, la preocupación por el bienestar de todos y el deseo de ser tratado de forma respetuosa por los demás.

Lo que los artículos comentados señalan es que no sólo las preferencias, sino también las creencias sobre cómo son las cosas, están afectadas por factores sociales de diversa índole. Con esto puede decirse que, en Economía, la noción de *homo economicus* ha sido sustituida por una más amplia: la del *homo socialis*.

Ello implica, sin duda, una visión más rica y realista del comportamiento humano en sociedad y permite la comprensión rigurosa de una serie de fenómenos importantes.

Con relación a la evolución reciente de la sociedad y la política española, la falta de reacción ante la llegada de señales de la crisis económica que se acercaba es un claro ejemplo del autoengaño al que nos hemos referido arriba. Algunos de los responsables económicos del Gobierno de Rodríguez Zapatero han declarado que, simplemente, no vieron venir la crisis, a pesar de que los indicios eran suficientemente claros para quien quisiera advertirlos.

En cuanto a los numerosos casos de corrupción en el Partido Popular, también da la impresión de que, aunque la dirección tuvo alguna información temprana de muchos de ellos, decidió ignorarla, pensando quizás que aceptarla podría debilitar la acción del partido.

Otro caso en el que las creencias motivadas son un importante elemento es el desarrollo del movimiento independentista en Cataluña. Por una parte, parece claro que en su crecimiento juega un papel importante la preferencia por la consonancia de las creencias antes descrita. En este caso, la necesidad de sentirse parte de un grupo ha afectado a muchos catalanes. Por otra parte, las creencias extremadamente optimistas que muchos actores políticos independentistas mantienen en relación con la facilidad con la que podría producirse la independencia se explican por la necesidad de reforzar la eficacia de esos actores y del movimiento en su conjunto.

«Muchos de los conflictos en el mundo son sobre creencias –especialmente de tipo religioso– y no sobre la propiedad».

«Aunque la preferencia por la consonancia de creencias pueda tener sentido para un individuo que maximice su utilidad (...), es una fuerza negativa para la sociedad en su conjunto, al contribuir a problemas sociales diversos, incluidas la intolerancia, la polarización y el bloqueo políticos, así como el conflicto entre grupos».

Finalmente, el debate sobre el futuro económico de España puede verse en términos de un modelo con dos equilibrios. El primero sería el de una política tranquilizadora: un marco en el que los votantes desean que se les hable de soluciones indoloras para los problemas económicos y que se culpe de los problemas a fuerzas externas, y en el que políticos movidos por la ambición de poder y unos medios populistas satisfacen estas demandas. En el segundo equilibrio, los electores son conscientes de las dificultades y los políticos tienen que hacer las reformas, aunque sean dolorosas, precisamente impulsados por los ciudadanos.

Una pregunta más general que surge a raíz de la literatura sobre creencias motivadas es cuáles son los correctivos que se pueden introducir para evitar que caigamos en las trampas que nuestras creencias nos ponen. Naturalmente, el primer paso para poder limitar los efectos negativos de éstas es aumentar nuestra conciencia de que son un mecanismo innato a los humanos. Es decir, dejar de lado la ingenuidad y desarrollar una actitud crítica al respecto. En cuanto a correctivos concretos, las empresas y otras organizaciones necesitan disponer de evaluaciones externas independientes.

En el ámbito de la política, los derechos de expresión y de manifestación y una prensa libre son importantes para que la información no deseada acabe emergiendo, sacando así a los votantes de una situación de negación de la realidad. Asimismo, es importante que la prensa no esté controlada por pocos actores, puesto que en ese caso podría producirse una alta correlación entre la información proporcionada por distintas fuentes informativas.

Finalmente, una educación crítica que ponga el énfasis en la utilización de instrumentos de comprobación de hipótesis constituye la base para limitar los efectos negativos de las trampas que nuestras mentes nos ponen. En este caso, como en otros, conocernos a nosotros mismos es de gran importancia.

CÓMO LA FINANCIARIZACIÓN DE LA ECONOMÍA PERJUDICA A LA EMPRESA

Rana Foroohar, *Makers and Takers. The Rise of Finance and the Fall of American business* («Hacedores y tomadores: el auge de las finanzas y la caída de la empresa americana»), Crown Business, Nueva York, 2016, 400 págs.

Por **Marc Prat Sabartés**

Este libro alerta sobre los efectos negativos de la financiarización en los Estados Unidos, que lo define como la supremacía del sistema financiero y sus valores sobre el conjunto de la economía norteamericana. Esta hegemonía se demuestra en que, siendo un sector que sólo emplea al 4 % de los trabajadores y representa el 7 % de la economía estadounidense, consigue el 25 % de los beneficios. Asimismo, deriva claramente de su poder político, constatado en el mecanismo de puertas giratorias entre Wall Street y Washington que han permitido que las normativas del sector sean definidas por los propios regulados. Incluso después de la Gran Recesión del 2008 –provocada por los grandes desmanes del sector financiero y de las enormes cantidades de recursos públicos dedicadas a salvarlo–, Wall Street sigue practicando la mayoría de actividades de alto riesgo con toda libertad.

Esta financiarización afecta también a las empresas productivas, como Apple o General Electric, cada vez más dominadas por estrategias de rentabilidad cortoplacistas –que dedican más dinero a la compra de acciones propias o a la distribución de dividendos para conseguir unas alzas rápidas de las acciones que a la innovación–, beneficiando así a sus directivos, pero perjudicando el valor a largo plazo de la compañía. Las corporaciones combinan el endeudamiento creciente, cada vez más orientado a la propia especulación financiera –y no a ayudar a las actividades productivas–, y el recurso a la evasión fiscal con sociedades *off-shore* perfectamente legales.

Según Rana Foroohar, este dominio de Wall Street empezó a finales de los años sesenta y principios de los setenta, cuando la economía norteamericana dejó de crecer como lo había hecho en los años anteriores y el Gobierno lo intentó solucionar con endeudamiento e inflación. Tuvo su punto culminante en la desregulación financiera durante los gobiernos de Reagan y Clinton, que desmontó todo el entramado legal del New Deal (basado, entre otros mecanismos, en la ley Glass-Steagal), creado precisamente para evitar los disparates financieros que había provocado la Gran Depresión de los años treinta y para que el sector estuviera al servicio de la economía real y no al revés, como ocurre ahora. Para la autora, esta hegemonía es muy negativa para la economía norteamericana: está detrás de la menor creación de empresas, de la menor innovación, de los bajos salarios y de la creciente desigualdad. También considera que 2008 fue una oportunidad perdida para meter en cintura al sector y que, ahora, en las elecciones del 2016, podría revertirse el error y regular realmente Wall Street según los intereses generales y no los propios del sector.

El surgimiento y desarrollo de la financiarización

En el primer capítulo se describe a los agentes financieros como unos auténticos rentistas que, en vez de aportar valor a la economía real, se aprovechan de su posición de privilegio –de su control del capital y la información– para extraer todas las rentas que pueden. Su

actividad resulta, además, disfuncional para el conjunto de la economía. El enorme tamaño que han alcanzado las entidades financieras (*too big to fail*) y su control del sistema político las convierten en sus auténticas dueñas. A pesar de la enorme inestabilidad que crean –la Gran Recesión del 2008 es el mejor ejemplo–, consiguen resistirse a una auténtica regulación que las impida seguir campando a sus anchas. Foroohar se centra en la historia del Citigroup y sus predecesores como paradigma de la capacidad del mundo de las finanzas de socavar progresivamente la fuerte regulación establecida para evitar otra Gran Depresión y de la pasividad o connivencia de los Gobiernos norteamericanos y de la Reserva Federal (Fed) a partir de los años setenta. Fundamentalmente, la ley Glass-Steagall de los años treinta daba garantías públicas y seguridad a la banca comercial a cambio de que no pudiera asumir riesgos excesivos, fomentando una actividad bancaria aburrida al servicio de la economía productiva. Los agentes financieros han conseguido la capacidad de correr todos los riesgos posibles, con sus correspondientes altas rentabilidades, y seguir mientras gozando de las garantías públicas.

En el segundo capítulo se explica cómo las compañías industriales norteamericanas han acabado dominadas por contables y financieros, en vez de ingenieros, y ello ha acabado perjudicando su capacidad de innovar, su productividad y su cuota de mercado. Se concentra en el sector del automóvil y en las experiencias de General Motors y Ford. La cultura empresarial estadounidense ha estado muy marcada en el siglo xx por el taylorismo y por el análisis de sistemas. Ambos son muy jerárquicos y pretenden que todo el control esté en la cúspide de la corporación y nunca en los trabajadores, de los cuales desconfían enormemente. Que los resultados financieros y no la fabricación de buenos productos sean el principal objetivo de la empresa obedece a esta invasión de la mentalidad financiera en la industria –obsesionada en reducir costes– que, si bien puede traer mayores beneficios y alzas en la cotización de las acciones a corto plazo, a la larga acaba con su capacidad para innovar y producir bienes que gusten a los consumidores. En algunos casos, la excesiva compartimentación de las distintas divisiones corporativas, con el fin de estar más controlada por los directivos, ha llevado a auténticos disparates que han costado miles de millones de dólares.

McNamara y la formación de los MBA

Uno de los grandes protagonistas de esta revolución en la gestión fue Robert McNamara, quien, después de aplicar su análisis de sistemas a los bombardeos de la Segunda Guerra Mundial, entró con su equipo de expertos en la compañía Ford, en 1946, para revertir sus números rojos. Lo consiguieron a base de reducir costes, en detrimento de la calidad de los vehículos que fabricaban. Los *managers* quitaron el control de la empresa a los ingenieros. Aunque a corto plazo la estrategia fue un éxito, a largo plazo provocó el fracaso de la industria automovilística norteamericana, que fue perdiendo posiciones frente a las europeas y asiáticas, mejor gestionadas. El estilo de dirección excesivamente jerárquico, sin buscar la colaboración de los trabajadores, fue una de las razones. El equipo de McNamara acabó colonizando la dirección de muchas empresas industriales y extendiendo esa nueva manera de gestionar, y él mismo aplicó después, como secretario de Defensa, su análisis de sistemas a la guerra de Vietnam, con el resultado que todos conocemos.

La autora argumenta que el hecho de que las grandes compañías industriales norteamericanas sean sociedades cotizadas en bolsa las induce a ser mucho menos innovadoras, más conservadoras a la hora de invertir en producción y tecnología, y eso acaba afectando su valor a largo plazo. Ese cortoplacismo y la ignorancia del propio sector son una cara más de la financiarización de la economía estadounidense.

Rana Foroohar relaciona este cambio en el comportamiento empresarial con otro en la educación universitaria en la administración y dirección de empresas, especialmente los MBA. En el tercer capítulo explica que, desde los años cincuenta, la educación superior en empresariales intentó separarse de las enseñanzas más ligadas a los sectores concretos y adquirir prestigio con la contratación de economistas neoclásicos. La combinación de la batalla ideológica de la Guerra Fría, un complejo de inferioridad respecto a las ciencias duras y la posibilidad de recrear modelos financieros cada vez más complejos –gracias a las mejoras en informática–, ha tenido como resultado una educación empresarial que se reduce a los aspectos financieros de la compañía, prioriza los beneficios a corto plazo y amenaza la competitividad a largo plazo del país. De hecho, el mundo de los negocios se parece mucho más al de las humanidades o la biología que al de la física, por su complejidad y carácter impredecible. Sin embargo, en las escuelas de negocios se sigue insistiendo en la hipótesis de Eugene Fama de los mercados eficientes, que afirma que toda la información disponible se ve reflejada en el valor de cotización de la acción y asume que los inversores son racionales. Los MBA no enseñan a los futuros directivos qué pasa en el mundo real de la empresa, sino unas técnicas y enseñanzas que deben aceptar como correctas, independientemente de cuál sea el problema al que se enfrenten.

Así, la recompra de acciones propias (operaciones de autocartera) se ha convertido en el principal mecanismo para aumentar artificialmente el precio de los títulos. Según explica la autora en el cuarto capítulo, ello ha sido posible por el cambio legislativo de 1982 –antes, esta práctica se consideraba manipulación del mercado– y por los incentivos fiscales a las *stock options* (opciones sobre acciones) de los años noventa. Los directivos de las grandes empresas cotizadas tienen un interés directo en aumentar rápidamente el valor de las acciones, aunque esto vaya en detrimento de la capacidad de generar riqueza de la compañía a largo plazo. La legislación fiscal y la desregulación financiera han permitido y alentado este tipo de prácticas, que favorecen sólo al 10 % más rico de la sociedad, pues es el que posee el 90 % de las acciones. Además, las tecnológicas se han beneficiado enormemente de los programas públicos de ayuda a la investigación, pero después aprovechan los vacíos fiscales para evitar pagar una parte importante de sus impuestos. En vez de reinvertir una cantidad significativa de sus ganancias en nuevas fábricas, nuevos productos y nuevos empleos, se dedican sólo a enriquecer a sus accionistas, contribuyendo a la desigualdad y a la pérdida de competitividad de la economía norteamericana. De hecho, en los doce últimos años las grandes empresas estadounidenses sólo han invertido entre un 1 y un 2 % de sus activos totales en la economía real. Las que no cotizan están mucho más dispuestas a innovar, a asumir riesgos de largo plazo. Cuando una compañía tecnológica entra en bolsa reduce su innovación en un 40 % y Wall Street penaliza sistemáticamente a aquellas cotizadas que toman decisiones estratégicas para aumentar su valor a largo plazo.

Uno de los elementos que ha ayudado a esta financiarización y a la obsesión por obtener aumentos del valor de las acciones ha sido el crecimiento exponencial de los fondos de pensiones, que se produjo a partir de los años ochenta por un cambio en la legislación fiscal. Paradójicamente, el dinero ahorrado de los trabajadores sirve para alimentar una estrategia que baja los salarios, no crea empleo y compromete la capacidad de seguir compitiendo de las empresas norteamericanas.

Y General Electric acabó siendo un banco

La autora también señala que la política monetaria expansiva que se ha implementado desde 2008 para intentar contrarrestar la Gran Recesión en vez de estimular la inversión en la economía real, ha permitido canalizar el dinero barato al propio mundo financiero, produciendo una subida espectacular de la bolsa que ha beneficiado fundamentalmente

a los más ricos. Sólo una política fiscal expansiva –con inversiones del propio Gobierno en infraestructuras, educación, formación de los trabajadores e investigación científica– puede provocar una mejora del ciudadano americano medio.

En el quinto capítulo, Foroohar explica cómo y por qué algunas de las grandes corporaciones industriales estadounidenses se volcaron progresivamente en los negocios financieros hasta convertirse en su principal fuente de beneficios. Que empresas como General Electric, Sears, Ford o General Motors tuvieran una división financiera para vender a crédito sus bienes tenía lógica, pero a partir de los años ochenta su negocio financiero creció tanto que ésta se convirtió prácticamente en su principal actividad, lo que comprometió sus activos en especulaciones financieras y las forzó a un gran endeudamiento, fundamentalmente porque en el negocio financiero se podían obtener rentabilidades mayores, a costa de una más alta volatilidad y riesgo. En este sentido, el caso de General Electric es paradigmático. De la mano de Jack Welch, a partir de 1981 la compañía se vio involucrada en el negocio financiero, lo que la obligó a endeudarse cada vez más a corto plazo. Fue uno de los grandes actores del fiasco de las hipotecas supprime y tuvo que ser rescatada por los contribuyentes con préstamos garantizados por valor de 139 000 millones de dólares. De hecho, la empresa se había convertido en un banco sin serlo oficialmente, por lo que estaba menos regulada aún que los bancos normales. La nueva ley Dodd-Frank, que amenazaba con regular sus actividades financieras como si de un banco se tratara, incentivó a la nueva dirección a desprenderse de su negocio financiero y volver al tradicional: inventar y construir bienes que mejoren la vida de la gente. Este cambio quizás puede mostrar el camino de una nueva apuesta del capitalismo americano por la industria y los trabajos bien pagados.

La financiarización ha coincidido con un esquema de remuneración muy extremo, donde los altos ejecutivos cobran hasta trescientas veces el salario medio de los trabajadores de la empresa, y donde la estabilidad del empleo a largo plazo desaparece. No es el mejor ambiente para retener a los ingenieros, que al final son los que garantizan el futuro de la compañía.

Derivados, inmuebles y pensiones

La intromisión de los grandes bancos en el mercado de materias primas y alimentos es el tema del sexto capítulo. La explosión del mercado de futuros ha sido un terreno abonado para la especulación financiera, ayudado por el aterrizaje de los grandes fondos de pensiones. Ésta, realizada sobre alimentos, provocó hambrunas en el mundo y encendió la mecha de las Primaveraes Árabes. En el libro también se explica el caso de la especulación de Goldman Sachs en aluminio. Aprovechando un vacío legal se dedicó a acumular aluminio en grandes almacenes y a alargar el periodo necesario de provisión, consiguiendo un aumento importante del precio del metal. Esto afectó gravemente a colosos empresariales como Coca-Cola, que trasladó la subida a los consumidores. Éste es un ejemplo de cómo la desregulación financiera –y, en concreto, el desmantelamiento de la ley Glass-Steagall– ha permitido a los grandes bancos de inversión competir con las empresas industriales con ventaja, dada su enorme información y capital. Además, han actuado como *traders* en el mercado de futuros de unos productos que poseían, es decir, como hacedores y participantes del mercado a la vez, beneficiándose de su información privilegiada a costa del resto de la economía. Sólo una legislación financiera mucho más estricta puede evitar que sigan haciéndolo y desmontar este sistema financiero disfuncional para la economía.

En el siguiente capítulo se explica cómo los *private equity funds* (fondos de capital privado) han empezado a invertir masivamente en propiedades inmobiliarias después de la crisis y están aumentando los alquileres. Ahora hay muchas familias norteamericanas que no tienen acceso a la propiedad de una vivienda, debido a la restricción de los créditos hi-

potecarios a particulares y a los bajos salarios. Según Foroohar, esto perjudica el consumo, pues para la mayoría de los estadounidenses ser propietarios de su casa les da sensación de seguridad económica. Además, los *private equity funds*, que han sido bastante nocivos cuando se han apoderado de empresas, no están resultando ser buenos caseros.

En el octavo capítulo se habla de los efectos de la financiarización en el sistema de pensiones. En Estados Unidos las pensiones tienen tres componentes: la Seguridad Social, que es pública y que desde los ochenta recibe menos aportaciones; los planes de las empresas, a los que únicamente tienen acceso dos tercios de los trabajadores y a los que, en realidad, sólo la mitad se han acogido; y los planes privados, surgidos por accidente a finales de los setenta aprovechando una cláusula de la legislación fiscal. Este último es el que ha sido objeto de la avaricia del mundo de las finanzas. Los planes privados tienen dos opciones: adoptar una estructura de activos bursátiles representativos de la bolsa y no cambiarlos nunca, lo que se llama un fondo de índice pasivo; o un fondo activo, que va modificando continuamente la composición de los títulos para obtener mayores rentabilidades. Este segundo modelo ha sido un gran negocio para los gestores de fondos y uno malo para los ahorradores. La mayoría de dichos fondos han tenido una rentabilidad a largo plazo peor que la de los fondos pasivos (y las comisiones de gestión se llevan una parte muy importante de los ahorros), porque la remuneración de sus gestores se basa en los rendimientos a corto plazo, mientras que –lógicamente– a los futuros pensionistas lo que les interesa es la rentabilidad a largo. Además, estos ingentes fondos de capital en busca de la rentabilidad a corto plazo se cuentan entre los grandes protagonistas de la financiarización que se critica a lo largo de todo el libro. La autora está convencida de que, si se obligara desde la Administración a cambiar la estrategia de estos fondos, o si el público huyera masivamente de ellos y se pasara a los de índice (como ya está empezando a ocurrir vistos los magros resultados del activismo financiero), habría un efecto muy importante en el conjunto del mercado. Si el dinero ahorrado para la vejez de tantos norteamericanos apuesta por la economía productiva y la rentabilidad a largo plazo, la economía estadounidense puede empezar a librarse de la avaricia de Wall Street que tanto la está perjudicando.

Elusión fiscal y captura del regulador

Las grandes corporaciones estadounidenses han desarrollado una serie de estrategias para evadir legalmente impuestos. Las empresas utilizan la compra de compañías extranjeras situadas en países de baja fiscalidad, como Irlanda u Holanda, o directamente paraísos fiscales como las Islas Caimán, para eludir el pago de impuestos en Estados Unidos (capítulo noveno). Muchas de las tecnológicas norteamericanas que se han beneficiado de importantes inversiones del Gobierno en investigación no quieren después pagar los impuestos en su país. Este es un problema que no sólo afecta a EE UU y que únicamente se puede solucionar con una fiscalidad global que corte esta subasta a la baja en los impuestos a las empresas. Las ganancias del capital están menos gravadas que las del trabajo para, en teoría, incentivar a éstas a invertir y hacer crecer la economía, aunque no está demostrado que una baja fiscalidad estimule la inversión productiva. Mientras que las Administraciones republicanas redujeron los impuestos a los más ricos, la Administración Clinton favoreció fiscalmente las *stock options*, permitiendo un incremento espectacular en la remuneración de los grandes directivos y propiciando los comportamientos cortoplacistas que tan negativas consecuencias han tenido para la economía productiva norteamericana. La autora critica que el endeudamiento está mucho mejor tratado fiscalmente que el ahorro, lo que incentiva la financiarización de la economía y, por tanto, su mayor inestabilidad y vulnerabilidad a las crisis. El cambio en la legislación fiscal es el primer paso ineludible para conseguir una economía más justa, menos endeudada y más productiva.

En el capítulo décimo, Rana Foroohar constata el enorme poder que el sector financiero tiene sobre Washington. Sólo hay que mirar las contribuciones que hace en las campañas electorales de los legisladores y también las puertas giratorias entre el Departamento del Tesoro o la Reserva Federal y Wall Street. Hay una auténtica «captura cognitiva», es decir, los legisladores, gobernantes y funcionarios comparten básicamente la visión del mundo financiero. La incapacidad de la ley Dodd-Frank para volver a regular seriamente el sector financiero después de la gran crisis del 2008 es el mejor ejemplo. Mientras que la mayoría del público norteamericano cree que Wall Street es el gran culpable de la crisis y debe ser fuertemente regulado, los políticos han decidido lo contrario, lo que da alas al populismo y pone seriamente en peligro el sistema democrático.

Finanzas al servicio de la economía real

La autora hace unas recomendaciones al final del libro para cambiar el sistema y conseguir que las finanzas dejen de ser un sector que se apropie de una parte importante de la riqueza y genere inestabilidad. El objetivo es que las finanzas ayuden al crecimiento económico. Para ello realiza un conjunto de propuestas, ya apuntadas a lo largo de la obra: limitar el apalancamiento de las entidades financieras, obligándolas a mantener unos niveles del 20-30 % de capital respecto a sus activos; cambiar la legislación fiscal para no incitar al endeudamiento; limitar las remuneraciones en *stock options*; incentivar la tenencia de acciones a largo plazo y terminar con los agujeros legales que permiten la elusión fiscal. Asimismo, aconseja cambiar la financiación de la política para acabar con la captura de los políticos por parte de Wall Street y promover un nuevo modelo de crecimiento y reparto de las riquezas; no se debe recurrir otra vez a la financiarización para esconder los problemas del bajo crecimiento y el conflicto distributivo. Hay que simplificar la regulación financiera. Normalmente en los complicados detalles es donde los agentes financieros consiguen eludirla, volver a un modelo donde las empresas no tengan como único objetivo el valor de la acción a corto plazo, sino también los trabajadores y el Estado que las ayudan a ganar dinero. Es necesario modificar la formación de los directivos y promover un juramento hipocrático para los operadores financieros. Se trata de que las finanzas dejen de crecer a costa del resto de la economía y plantearse qué pueden hacer para el conjunto de la sociedad.

* * *

Rana Foroohar es periodista económica y política en *Time*, CNN y la radio pública de Nueva York. Ha participado como comentarista en las principales cadenas de televisión norteamericanas y también en la BBC.

Marc Prat Sabartés es economista, doctor en Historia por el Instituto Universitario Europeo (Florencia) y profesor de Historia Económica y de Historia del Pensamiento Económico en la Universidad de Barcelona.

LA IGUALDAD DE GÉNERO POR DISEÑO FUNCIONA

Iris Bohnet, *What works. Gender Equality by Design* («Lo que funciona. La igualdad de género por diseño»), Harvard University Press, 2016, 400 págs.

Por **Gloria Álvarez Hernández**

La igualdad de género es un imperativo moral y empresarial. Sin embargo, los sesgos inconscientes juegan en su contra, y eliminar los prejuicios mentales parece ser una tarea ardua y cara. En los últimos años, tanto en países desarrollados como en economías en vías de desarrollo, la discusión sobre el género –también, en un grado más amplio, sobre la diversidad– ha pasado a la agenda política, empresarial y, en definitiva, de nuestra sociedad. Hay casos en consultoras, gobiernos y fundaciones, entre otras organizaciones, que confirmarían que la eliminación de la brecha de género en la empresa mejoraría la innovación, las cifras de negocio o el crecimiento financiero; y han aparecido estudios que señalan, por ejemplo, que la disminución de la brecha de género digital repercutiría en el bienestar social.

Para afrontar la igualdad de género y resolver los problemas de sesgos que impiden el avance, Iris Bohnet, profesora en Harvard, propone una solución a través del *behavioral design* (diseño del comportamiento). Para ello utiliza como punto de partida docenas de intervenciones basadas en la evidencia de empresas, gobiernos y universidades en Australia, India, Reino Unido, EE UU, Zambia y otros países. A través de pequeños cambios en las organizaciones, se podrán lograr grandes impactos en este ámbito, lo que se traducirá en la mejora de nuestras vidas y en el rendimiento de las organizaciones, que tendrán más acceso a un talento a menudo infrautilizado.

El libro está dividido en cuatro partes, precedidas por un capítulo introductorio sobre la desigualdad de género en la empresa, el *behavioral design* y el *nudge*, ese «empujón» que necesitan las personas y las instituciones para tomar mejores decisiones, popularizado por la obra *Nudge*, de Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein (Yale University Press, 2008). En la primera, Bohnet profundiza en el problema de los sesgos inconscientes que están por todas partes y sobre algunas de las medidas de relativo éxito en las pasadas décadas. Las restantes abarcan las soluciones que el diseño conductista puede brindar para la gestión del talento, el diseño de la educación y el trabajo, así como el de la diversidad.

El punto de partida

Bohnet comienza su libro con el ejemplo de cómo unas audiciones a ciegas hicieron incrementar la representación de mujeres en las orquestas. De este ejemplo se extrae que los sesgos, además de estar en nuestras mentes, también están inmersos en nuestras prácticas y procedimientos; y que, a través del diseño, según los resultados de la investigación, se pueden cambiar los entornos para obtener mayor bienestar y mejoras en el trabajo y el aprendizaje.

En otro hecho ilustrativo, en el que se compara el color de dos casillas de un tablero de ajedrez con una parte en sombra, la mayoría de las personas considerarán que una casilla es más oscura que la otra; sin embargo, al unir o rodear las casillas con franjas del mismo color, se reconocerá la ilusión óptica y que ambas casillas eran iguales. Estas franjas, como las cortinas de la orquesta, liberan nuestras mentes de los patrones que esperamos y dejan que el comité seleccionador se centre en lo importante, que es la valoración de lo que oyen, en lugar de lo que ven. «Retirar el velo», o las cortinas, permite que las orquestas pasen a beneficiarse al 100 % del talento al permitir que los jueces tomen decisiones más adecuadas y justas.

En efecto, constantemente realizamos elecciones (y sesgamos) sobre cómo presentar la información, estructurar entrevistas o crear equipos, lo que tiene consecuencias en cómo vivimos. Cambiando el diseño y la forma en que seleccionamos, podemos descubrir las causas de determinados comportamientos inconscientemente discriminatorios y planificar intervenciones de acuerdo con ellas.

Desde la perspectiva económica, la autora presenta resultados de varios estudios tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo. Aunque los economistas no se pongan de acuerdo en la magnitud exacta del impacto, una mayor inserción de la mujer en la fuerza de trabajo no parece opcional, sino obligatoria, para el incremento del bienestar económico. En un nivel micro, las evidencias señalan que, en muchas ocasiones, las mujeres invierten de forma más productiva que los hombres (como en el caso de las decisiones sobre cultivos en Costa de Marfil).

A los argumentos económicos Bohnet añade los morales. No se puede vivir en una sociedad que permita el «generocidio» de 200 millones de mujeres y niñas. En relación con este problema, menciona el notable experimento de Rob Jensen, profesor de la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania. En India, con la ayuda de una empresa de reclutamiento de personal, creó numerosos puestos de trabajo ligados al *outsourcing* (deslocalización de empleos) y seleccionó y contrató aleatoriamente a mujeres rurales. Además de incrementar significativamente la empleabilidad de éstas, el experimento tuvo una gran repercusión en cómo los padres trataban a sus hijas, lo que se reflejó en su salud y en la probabilidad de seguir estudiando. Al verlas trabajar en los *call centers*, los progenitores pudieron imaginar un futuro diferente para ellas.

Sólo con cursos no se pueden evitar los sesgos inconscientes

Howard Roizen es inversor de capital riesgo, antiguo emprendedor y con altas competencias de *networking*, es decir un agente clave de Silicon Valley. Fue cofundador de una empresa tecnológica de éxito para después convertirse en ejecutivo de Apple. Miembro de numerosos consejos de administración en diversas compañías prestigiosas, es, además, amigo de Bill Gates y fue bastante cercano a Steve Jobs. Después de estudiar el caso de Howard, los estudiantes que participan en este otro experimento lo evalúan como muy competente y eficaz. También afirman que les gusta y le contratarían o trabajarían con él. Pero, en realidad, Howard es Heidi Roizen. Y cuando se les presenta con su nombre real, la consideran tan competente y eficaz como Howard, pero ya no les gusta ni quieren trabajar con ella. Lo que en el caso del hombre es celebrado como emprendimiento, confianza en sí mismo y «visión», en ella es percibido como arrogancia y autopromoción. Decenas de estudios han demostrado que las mujeres tienen que afrontar ser valoradas como competentes vs. simpáticas. Esto parece deberse al estereotipo femenino de «educadora» y «cuidadora». Así, cuando infringen estas normas sociales son castigadas o han de pagar un precio en la sociedad. Si además las personas tienen múltiples identidades, según el denominado modelo de «doble traición» –por ejemplo, ser mujer afroamericana–, se darían todavía más prejuicios que si sólo comprende una, es decir, mujer o afroamericano.

Bohnet señala el riesgo de los estereotipos, que, por un lado, permiten que procesemos la información más rápidamente, pero que, por otro, a menudo son inexactos y se tornan en prescripciones de lo que debe ser el mundo. Nadie está libre de los sesgos (no ya de género, sino también por edad, raza, clase, étnica, nacionalidad o casta) y esto puede hacer, por ejemplo, que un profesor de guardería, un enfermero o una música sean cuestionados inicialmente por los prejuicios existentes sobre su profesión.

En la primera parte del libro, expone los potenciales sesgos y los acompaña de evidencias de investigaciones que los ejemplifican. Ésos aparecen cuando mujeres u hombres sufren discriminación al intentar acceder a trabajos estereotipados como propios del sexo contrario.

En primer lugar, se ha detectado el «sesgo de doble vínculo», en el que las mujeres son percibidas, bien como competentes o bien como simpáticas, pero no las dos cosas a la vez. Otro bastante estudiado es el «efecto del techo de cristal», esto es, cuando en la base de una organización no hay brecha entre hombres y mujeres, pero a medida que se avanza en el escalafón van apareciendo discriminaciones. Este último es más acusado en países donde los estereotipos son más pronunciados. El sesgo en las evaluaciones del rendimiento de mujeres de éxito es la «amenaza de la jerarquía del género»: las mujeres subordinadas (no los hombres) cuyos resultados fueron excelentes son castigadas por los evaluadores masculinos (pero no por los femeninos) por quebrantar las normas de género.

Asimismo, el «sesgo de supervivencia» se produce cuando se realizan análisis de las debilidades de aquéllos que se mantienen, con el objetivo de mejorar en el futuro, pero no de los que se quedaron en el camino. Existe también la «discriminación estadística»: en varios experimentos se muestra cómo los vendedores de coches de segunda mano piden más dinero si el comprador es mujer. Conocidas son también las estadísticas de las penalizaciones en salario que les imponen a ellas por tener hijos frente al salario *premium* de los hombres por este mismo hecho.

Por su parte, el «efecto halo» positivo (o, en su caso, negativo) hace que, tras una primera impresión favorable (o desaprobatoria), una persona sea percibida reiteradamente así, mientras que la «distorsión retrospectiva» se basa en que las personas tendemos a ver el presente más predecible de lo que realmente es. El sesgo de «representatividad heurística» pone de manifiesto los atajos que realizamos cuando otorgamos a un individuo una característica representativa del grupo.

Las primeras impresiones están basadas en las categorizaciones sociales que asignamos de acuerdo con nuestras experiencias. Desaprender esto es prácticamente imposible y, con el tiempo, el individuo se va reafirmando en sus primeras impresiones en lo que se conoce como el proceso de «categorización confirmatoria». El «sesgo confirmatorio» es uno de los obstáculos más importantes en la toma de decisiones. Las personas buscan información para confirmar sus creencias y esto les impide evaluar nuevas informaciones y merma su habilidad de aprender.

Tanto hombres como mujeres tenemos muchos sesgos inconscientes contra personas de cierta apariencia, tamaño, religión, etc. Una forma de descubrirlos es hacer el test *online* de asociaciones implícitas (IAT, <http://implicit.harvard.edu>). Laszlo Bock, director de People Operations de Google, inicialmente pensaba que en su empresa estaban ocultos –que ocurrían a puerta cerrada y, si ocasionalmente surgía algún problema, se despedía a la persona que lo había provocado–, pero después de realizar el test afirmó que los sesgos «pasaron de estar totalmente olvidados a, ¡Dios mío!, estar en todas partes».

Por descontado, no todas las desigualdades tienen su causa en los sesgos inconscientes, pero éstos son fuente de desigualdad. Su eliminación es complicada, y autores como Baruff Fischhoff apuntan que, para tener impacto, se debe seguir un proceso de cuatro pasos: hacer consciente la posibilidad del sesgo, comprender su dirección, *feedback* inmediato al caer preso en él y un programa de formación práctica con intercambio de impresiones regular, análisis y *coaching* (asesoramiento personal). Algunos autores proponen «probar otras perspectivas» o «considerar la perspectiva opuesta», mientras que otros señalan que exponer a las personas a «estereotipos contrarios» puede ayudar a reducir el impacto de aquéllos que ya están automatizados. Hacer aflorar la voz que no se suele oír para evitar caer en el «pensamiento de grupo», revisar en varias aproximaciones las evidencias que usamos en la toma de decisiones –tratando de buscar distintas perspectivas y haciendo posteriormente la media entre ellas– y utilizar la «sabiduría de las multitudes» son otras de las propuestas.

Sin embargo, suprimir los sesgos no es algo que las personas ni las organizaciones deban hacer solas porque es duro y arriesgado. Las recomendaciones de Bohnet pasan

por rediseñar un contexto en que los hombres y las mujeres puedan negociar por igual, haciendo que distintas personas hablen o inicien negociaciones, incrementando la transparencia de éstas y disponiendo de intermediarios que negocien en lugar de otros (el dilema de la negociación de la mujer desaparece cuando negocian en representación de alguien más, al no haber conflicto de rol de género porque la mujer «cuida» de la persona que representa y lucha por conseguir sus intereses).

En concreto, la autora repasa una serie de iniciativas y acciones llevadas a cabo en los últimos treinta o cuarenta años, como los cursos de diversidad, para negociar, programas con mentores o patronos (*mentoring* o *sponsorship*, en el original inglés), o el aumento de las redes o contactos (*networking*). Además, pone de manifiesto que en la investigación no hay acuerdo sobre si todas estas medidas proporcionan resultados claros en cuanto a la igualdad (no se han encontrado correlaciones, por ejemplo, entre los programas de diversidad y el grado de diversidad de una organización), aunque existan algunas intervenciones –como el *mentoring* combinado con programas de liderazgo– que ofrecerían buenos resultados. En este sentido, Bohnet plantea dejar a un lado los *trainings* generalistas para mujeres (y hombres), construir capacidades de liderazgo para apoyar a las personas con los recursos que necesitan para su éxito –mentores, patrocinadores o redes– y usar el diseño del comportamiento para realizar planes, acciones y se establezcan metas y mecanismos de *feedback*.

Cómo diseñar la gestión del talento

En la segunda parte, la autora aboga, en primer lugar, por el uso de técnicas de «análisis de personas» para recoger, analizar datos y favorecer la comprensión los patrones y tendencias y para hacer predicciones. Muchas de las organizaciones de éxito (Google, Credit Suisse, Goldman Sachs, Google, LinkedIn, Microsoft, Teach America, MIT...) ya lo están utilizando en sus departamentos de recursos humanos, al igual que gestionan sus departamentos de finanzas o *marketing*, a través de toma de decisiones basadas en la evidencia. El empleo del Big Data va a revolucionar la gestión de las personas. Nos ayudaría a predecir el éxito de los individuos, a comprender las brechas de género en la promoción/salarios, a diagnosticar los porqués y a planificar intervenciones y experimentos para cerrarlas y ver lo que funciona.

En segundo lugar, Bohnet plantea un conjunto de procedimientos inteligentes de evaluación del talento basados en el diseño del comportamiento y en pequeños «empujones» (los *nudges* ya mencionados) que afectarían a la atracción, selección, desarrollo y retención del talento. En el primer apartado, señala la relevancia del lenguaje en los anuncios de empleo mediante la eliminación de palabras que pueden sesgar hacia un género u otro. El porcentaje de hombres que solicitaría un trabajo mayoritariamente femenino (por ejemplo, enfermera) será menor si el anuncio de trabajo está descrito con adjetivos considerados femeninos que si eliminamos estos últimos del anuncio.

Para terminar, otra estrategia es la transparencia en los procesos de selección, así como el pago por el rendimiento en el trabajo, no por el «presentismo». En el apartado de reclutamiento del personal, la autora sugiere también evitar los «sesgos de encaje cultural» (buscamos a gente como nosotros), el *premium* por belleza, el «efecto halo» o el «sesgo confirmatorio». Para lograrlo propone eliminar de los *curriculum vitae* la información demográfica sobre los candidatos en un primer contacto (el nombre, para que no se reconozca el género o su origen; la nacionalidad, la edad... todo lo que pueda implicar algún falseo en el primer filtro que se hace para la selección); realizar comparaciones entre aspirantes para calibrar la evaluación según las características de personas reales, y no en función de estereotipos; y contratar o promocionar a varias personas a la vez. Por último, aconseja evitar los paneles de

evaluación diversos, porque –aunque proporcionan acceso a nuevos contactos o información en razón de su diversidad– no emiten juicios independientes, sino que sus miembros se influyen mutuamente. En su lugar, recomienda entrevistas estructuradas de forma individual con el mismo proceso y las mismas preguntas para todos los preseleccionados.

Cómo diseñar la escuela y el trabajo

En la tercera parte, se cubre el diseño de los entornos donde vivimos, trabajamos y aprendemos donde los estereotipos son iniciados de la forma más sutil (por ejemplo, a través de los retratos que se encuentran en las paredes de las organizaciones). Todas estas activaciones se pueden convertir después en profecías autocumplidas, a menos que hagamos por reducir los sesgos que provocan. Muestra de ello es el test de actitudes SAT, ampliamente utilizado en procesos de admisión en escuelas y universidades. Numerosos estudios han señalado que las mujeres tienen tendencia a saltarse más preguntas en los test de múltiples respuestas. Katie Baldiga Coffman desarrolló experimentos con esta prueba para visibilizar la brecha de género y comprobar si ésta era debida a la propensión de los hombres a asumir más riesgos, a la vez que investigaba si la disminución del riesgo ligado a «adivinación» de las preguntas dudosas podría cerrar la brecha. Demostró que las mujeres son más propensas a saltarse las preguntas en las que dudan y que, una vez que se elimina el castigo por responder a esas preguntas, las brechas de género desaparecen.

En el campo educativo, Bohnet propone en primer lugar reducir los sesgos debidos a entornos de riesgo. Para ello, sugiere ajustarlos cuando existan diferencias de género, eliminar las trazas que desencadenan y desinhiben los estereotipos y crear ambientes inclusivos para una variada gama de tipos de riesgo. En segundo lugar, recomienda diseñar entornos de aprendizaje adaptados a la forma distinta en que aprenden las niñas y los niños o utilizar unos neutros. En el ámbito del trabajo, aboga por mitigar el impacto del sesgo de género en uno mismo y los demás. Por ejemplo, da orientaciones a la hora de realizar evaluaciones del rendimiento para evitar compartir las autoevaluaciones con los jefes directos y así no sesgar sus valoraciones. Según la autora, para compensar los efectos diferenciales provocados por los sesgos, especialmente por los de género, es útil recurrir al *feedback*.

El diseño de la diversidad

La cuarta parte del libro está dedicada al diseño de la diversidad. Su primera propuesta es el uso de *rol models* o modelos que seguir, cuya creación pasaría por «diversificar los retratos en las paredes de la organización», aumentar el número de personas en los puestos de liderazgo que transgredan los estereotipos a través de cuotas u otros medios (la autora menciona el mayor experimento de cuotas nunca hecho en India, cuando se pasó de una representación de mujeres del 5 % en los gobiernos locales, en 1993, al 40 % en 2005) o incorporar a las acciones a padres con hijas, pues son más propensos a tener en cuenta la igualdad de género.

La segunda idea es la de «confección de los grupos» con una estructuración correcta de equipos en función del propósito de los mismos. En este sentido, se debe asegurar que una «masa crítica» para cada subcategoría (podría ser de mujeres pero también de otro tipo de diversidad) quede representada. Esto redundará en un mayor éxito del equipo, sobre todo en las tareas que impliquen resolución de tareas colectivas, ya que se pueden combinar la diversidad de perspectivas y experiencias para maximizar el rendimiento del mismo y favorecer que éstas sean escuchadas y tenidas en cuenta. Si una tarea requiere mucha coordinación y colaboración, los grupos homogéneos serían adecuados.

A continuación, la tercera indicación es la «conformación de las normas», puesto que su

descripción puede tornarse, a la vez, en prescripciones que ayudan a crear entornos seguros para los colectivos diversos. Bohnet utiliza para ilustrar lo primero el caso de Reino Unido para el que ella actuó como consultora experta. Entre las medidas propuestas se encuentra la de cambiar la estrategia de comunicación: en lugar de mostrar que el 12,5 % de los directores de los consejos de administración de ese país eran mujeres, era preferible informar de los porcentajes de las empresas que lo hacían bien. El estudio nunca se llevó a cabo, aunque sí cambió el estilo de comunicación hacia hechos más positivos. Las recomendaciones para «conformación de las normas» de la autora pasan, por tanto, por utilizar los casos de éxito para provocar un modelo que haya que seguir, el uso de *rankings* para motivar a las organizaciones que compiten por la igualdad de género, y el uso de reglas, leyes y códigos de conductas para expresar normas que favorezcan la diversidad.

La cuarta orientación sobre diversidad es la de «incrementar la transparencia». Hay que divulgar las normas y hacer a la gente responsable de sus acciones. Para ello la información debe ser simple, destacar lo importante y permitir comparaciones. De esta forma, las personas y las organizaciones serán responsables de sus acciones y tomarán las decisiones correctas. Por último, se deben fijar objetivos específicos a corto y largo plazo.

Bohnet finaliza el libro con un capítulo dedicado al diseño del cambio. Aboga por que las compañías, universidades y gobiernos empiecen a trabajar ya en medidas y acciones basadas en las evidencias del *behavioral design* que podrán derivar en cambios en la igualdad de género en los próximos años (y no décadas).

Discusión

Tiene sentido que la suiza Bohnet, economista del comportamiento que se apoya en la economía y en la psicología, haya propuesto soluciones a la igualdad de género (un tema de investigación para ella relativamente nuevo) a través del *behavioral design* en el que es experta. Y es en este último donde yace la gran fortaleza de este libro al proporcionar una aproximación práctica a la igualdad de género a través de treinta y seis recomendaciones, la mayoría de ellas centradas en las capas más externas del modelo cultural «cebolla» de Hofstede y Hofstede (padre e hijo), la de símbolos (por ejemplo, incluir retratos femeninos, cambiar el lenguaje, normas...) y la de los héroes (crear nuevos *role models*). La duda puede aparecer cuando nos adentramos en las capas más internas de las culturas de las organizaciones y de nuestras sociedades, más difíciles de cambiar, donde la autora pone menos énfasis. Quizá también respecto a los sesgos el lector se pueda preguntar si es bueno eliminar todos, ya que éstos nos ayudan a categorizar, filtrar la complejidad del mundo y, en cierta manera, pueden contribuir a la diversidad.

Dignos de reseñar son los capítulos dedicados a los sesgos, el amplio despliegue de análisis y metaanálisis de distintas investigaciones en distintas geografías/dominios que dan solidez a su argumentación, el énfasis en una aproximación más sistémica no centrada en lo individual (la de los cursos formativos de diversidad, algo más habitual), el proponer cambios pequeños que poco a poco se traducen en grandes impactos –al estilo de los «cuantos de cambio» de Gareth Morgan– y su aproximación al género basada en talento/diversidad, más proactiva, frente a una aproximación centrada en la igualdad, más reactiva.

No obstante, aunque plantea el caso de la igualdad de género en el ámbito empresarial, se echa de menos que hubiera destacado la importancia de la diversidad de género en la innovación, lo que habría imprimido más urgencia a sus propuestas, tal como se ha apuntado en investigaciones internacionales (por ejemplo, McKinsey) o nacionales (algunas lideradas por Cecilia Castaño Collado). Otro aspecto de mejora sería la ordenación de las recomendaciones y políticas expuestas, que, si bien la autora las divide en tres partes (diseño del talento,

trabajo y escuela y diversidad), los *practitioners* o ejecutores de las organizaciones y gobiernos pueden echar de menos una exposición de los niveles de aplicación (micro, meso y macro) de forma más evidente, de cara a una correcta implementación en sus ámbitos respectivos.

Además, Bohnet hace excesivo hincapié en lo duro (*hard*): los datos, el Big Data y la analítica de recursos humanos (*HR analytics*) –olvidándose de su naturaleza política–, que van a dotar de medios para el análisis, la experimentación y las propuestas de acciones y políticas para mejorar la igualdad, pero dejan a un lado lo blando (*soft*), las culturas de las organizaciones, que la historia y las investigaciones han demostrado que lo impregnan todo y que constituyen un gran inhibidor de los cambios. No hay que olvidar tampoco que detrás de la igualdad de género se podría vislumbrar un nuevo modelo cultural de diversidad, con Google como uno de sus máximos exponentes. Pero no todas las organizaciones son como este buscador ni las mismas recomendaciones valdrían para todas ellas: las culturas de las organizaciones (burocráticas/postburocráticas) y los niveles de implementación de las políticas (reactivos y estrechos/ proactivos y amplios) jugarán un rol muy importante en la ejecución de cualquiera de las acciones propuestas.

Con todo, su debilidad más importante proviene de la falta de experiencia en la investigación de género que la lleva a dejar de lado temas muy relevantes; el más importante, el de la conciliación. En una investigación de 2007 en empresas multinacionales y nacionales del sector TIC, Cecilia Castaño Collado y Óscar Pérez Zapata señalaron que la principal barrera para que las mujeres pudieran acceder a los puestos directivos era precisamente la conciliación entre vida personal y familiar y profesional. Cómo podría Bohnet haber incorporado sus aprendizajes del *behavioral design* al dominio de la conciliación es algo que se queda en el tintero.

* * *

Iris Bohnet, economista del comportamiento, es profesora y directora del programa de Mujeres y Políticas Públicas en la Universidad de Harvard, así como copresidenta del grupo de Behavioral Insights en la Escuela Kennedy de Gobierno. Combina los puntos de vista de la economía y la psicología para la mejora de la toma de decisiones en las organizaciones y la sociedad, con una perspectiva de género o intercultural. Sus investigaciones más recientes se centran en la eliminación de los sesgos y prejuicios a través del diseño del comportamiento con el objetivo de influenciar nuestras formas de vivir, aprender y trabajar.

Reseña de **Gloria Álvarez Hernández**, ingeniera de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid y doctora en Psicología Social por la Complutense. Es profesora de innovación (UOC y UC3M) y socia directora de dubitare, un *think tank* europeo especializado en la investigación social aplicada, además de miembro del Equipo de Investigación del ODLI.

1. LO QUE REVELA EL CICLO DE SOBREEEXPECTACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS

- **Publicación:** «Hype Cycle for Emerging Technologies, 2016», Gartner Inc., julio de 2016; y «Understanding Gartner Hype Cycle», Gartner Inc, junio de 2008.
- **Gartner, Inc.** es una empresa líder mundial en investigación y consultoría en tecnología de la información con sede en Stamford, Connecticut, EE UU.

LA IDEA

Resumen: La herramienta del «ciclo de sobreexpectación» para analizar la madurez de las tecnologías y su impacto en las organizaciones resulta muy relevante. En el último informe destacan las tecnologías «inmersivas», el auge de la era de las máquinas inteligentes y la revolución de las plataformas.

Una herramienta muy útil para analizar la madurez de una tecnología es el ciclo de sobreexpectación (*hype cycle*) de Gartner. Creado por la analista Jackie Fenn en 1995, representa el ciclo de madurez que sigue una tecnología desde su inicio hasta que alcanza un nivel de visibilidad y de adopción en el mercado de alrededor del 20 %, es decir, cuando ha llegado a la mayoría temprana de los posibles adoptantes, si utilizamos la terminología del modelo de difusión de las innovaciones de Rogers.

Según esta herramienta, hay cinco etapas hasta que se logra entender el papel que una tecnología va a jugar en cierto dominio o mercado. En la primera, el «lanzamiento tecnológico», se presenta públicamente un gran avance que genera interés en la industria. Es una fase en que se dan las primeras rondas de financiación para emprendimiento, de mucha personalización de la tecnología, donde los primeros que la adoptan la investigan. La segunda, el «pico de expectativas sobredimensionadas», es la de exceso de entusiasmo y proyecciones poco realistas. En ella empieza la proliferación de proveedores tecnológicos y la promoción en los medios y en conferencias por parte de éstos y otros agentes interesados. Al final de esta etapa, aparece la prensa negativa. En el «abismo de desilusión», dado que la tecnología no ha alcanzado las expectativas infladas, ésta deja de estar de moda y los medios abandonan su interés por ella, a excepción de algunas noticias de problemas o precauciones ante la nueva tecnología. Aquí se producen consolidaciones y fracasos de proveedores y segundas y terceras rondas de financiación. En la «pendiente de iluminación», se lanza la segunda generación de productos y servicios y se comienza a entender la tecnología, su aplicabilidad, riesgos y beneficios y las herramientas para su desarrollo. Al finalizar la etapa se puede haber lanzado una tercera generación de productos o servicios y la adopción de la tecnología es de menos del 5%. Por último, en la «meseta de productividad» los beneficios reales de la tecnología son conocidos y aceptados. Hay un menor riesgo al adoptarla y se eleva el número de organizaciones que se sienten cómodas haciéndolo, por lo que comienza una etapa de crecimiento rápida hasta que alrededor de un 20 % llega a adoptarla.

Las tecnologías se posicionan en forma de círculos pequeños en la curva y se van moviendo cada año a lo largo de ella. La consultora asigna a cada tecnología una categoría y un color que indica los años que le quedan para llegar a la meseta de productividad (menos de dos años, de dos a cinco, de cinco a diez, más de diez años u obsoletas antes de llegar a la me-

seta). Las tecnologías tardan de cinco a ocho en atravesar toda la curva de sobreexpectación si llevan una velocidad normal, si son rápidas de cuatro a seis y, si son de largo recorrido (por ejemplo, la inteligencia artificial o la robótica), pueden llegar a tardar décadas. Además del ciclo de sobreexpectación, que evalúa la expectación frente a la madurez, Gartner proporciona también la matriz de prioridades (*priority matrix*), que compara el impacto de la tecnología (transformacional, alto, moderado o bajo) frente a los años que quedan para alcanzar la mayoría temprana.

Además de contribuir a entender el estado y madurez de una tecnología, el «ciclo de sobreexpectación» ayuda a tomar decisiones sobre cuándo invertir en una de ellas en función del riesgo que se quiera correr y el impacto transformacional que tendrá en las organizaciones. Cada año, en julio, se publican los distintos informes: existe el ciclo de sobreexpectación para tecnologías emergentes, el que nos ocupa en esta idea, pero también para otras agrupaciones (por ejemplo, tecnologías móviles o *blockchain*) o para distintos sectores (por ejemplo, *healthcare* o sanidad). Para dar una idea del volumen de tecnologías que se estudian, en 2014 Gartner analizó 2000 tecnologías que agrupó en 119 dominios.

En el «ciclo de sobreexpectación» de 2016, hay cincuenta y tres tecnologías, el 54 % de las mencionadas en el 2015 (que eran treinta y siete) más dieciséis más que se añaden. Las otras de 2015 desaparecen. Se observa, además, que mientras que en 2015 las tendencias más relevantes que agrupaban las tecnologías eran la de la «digitalización del *marketing*» y los negocios y la de las tecnologías autónomas con las que las empresas tratan de sustituir capacidades humanas (como el coche autoconducido/autónomo), en 2016 esta última tendencia queda amplificada a través de «la era de las máquinas inteligentes» y la de la digitalización pierde un poco de fuelle.

En el informe de 2016, se agrupan las tecnologías en tres tendencias principales. La primera es la de tecnologías que favorecen «experiencias de inmersión transparentes». Éstas se centran en las personas, y mejorarían la integración e interacción de las personas entre ellas, las organizaciones y las cosas. La tecnología es más contextual, líquida y adaptable, en el lugar de trabajo y en la casa. Esto es algo que recuerda a la «sociedad líquida» de Zygmund Bauman. Algunos ejemplos de tecnologías de este tipo serían la impresión 4D, la interfaz cerebro-ordenador, el aumento de capacidades humanas, la computación afectiva, la visualización volumétrica, la electrónica de nanotubos, el hogar conectado, el control gestual, la realidad aumentada, la realidad virtual, etc.

La segunda gran tendencia es la era de las máquinas inteligentes. Estas tecnologías serán las más disruptivas en los próximos diez años, por un cambio radical en la capacidad de procesamiento, de gestionar cantidades ingentes de datos junto con los avances sin precedentes de las redes neuronales. Permitirán a las organizaciones aprovechar los datos para adaptarse a nuevas situaciones y solucionar problemas hasta ahora irresolubles. Pertenecen a esta gama de tecnologías el polvo inteligente (*smart dust*), el *machine learning* (máquinas que aprenden), asistentes personales virtuales y cognitivos, asesores expertos, descubrimiento de datos inteligentes, el lugar de trabajo inteligente, robots inteligentes, vehículos autónomos, drones, análisis de personas, etc.

La última de las tendencias es la de la «revolución de las plataformas». Son tecnologías que están cambiando la definición y utilidad de las plataformas tecnológicas. El foco pasa desde las plataformas basadas en la mera infraestructura tecnológica hacia otras que favorecen ecosistemas de jugadores. Estas últimas sentarían las bases para nuevos modelos de negocio

que actuarían de puente entre los seres humanos y las tecnologías. En estos ecosistemas dinámicos, es importante entender y definir estrategias para crear modelos de negocios basados en las nuevas plataformas, a la vez que explotar los algoritmos interna y externamente, para generar valor. Pertenecen a este tipo: *blockchain*, plataformas del Internet de las Cosas, computación cuántica, el *hardware* neuromórfico, el Software Defined Security y el Software Defined Anything (SDx).

Por último, en la herramienta de 2016, mientras que el 50 % de las tecnologías no ha variado o se ha desplazado levemente en la curva manteniéndose en la misma fase respecto al informe del 2015, sólo un 11 % de tecnologías habría cambiado de fase; por ejemplo, la realidad virtual habría pasado del «abismo de desilusión a la pendiente de iluminación». Entre las nuevas tecnologías que aparecen se encuentran, por ejemplo, *blockchain* y drones (bastante mediáticos durante el 2016) o la impresión 4D. Llama la atención que la realidad aumentada se haya mantenido en el «abismo de la desilusión». Quizá por el momento de publicación del informe (el pasado julio), la consultora no tuvo en cuenta los recientes acontecimientos del también mediático Pokémon Go, que pueden haberla desplazado en la curva posicionándola al final de la etapa de «abismo de desilusión» o al «inicio de la pendiente de iluminación» más cerca de su hermana la realidad virtual. Tendremos que esperar al «Hype cycle for emerging technologies 2017» para ver su nuevo posicionamiento.

UBER: LAS GRANDES DISRUPCIONES TECNOLÓGICAS BENEFICIAN MÁS A LOS CONSUMIDORES

- **Publicación:** «Using Big Data to Estimate Consumer Surplus: the Case of Uber», *NBER Working Paper 22627*, septiembre de 2016. Una versión previa, de agosto, se puede descargar en <https://goo.gl/YPpd1B>
- **Peter Cohen**, de Uber; **Robert Hahn**, del Instituto Smith para el Emprendimiento y Medio Ambiente de la Universidad de Oxford; **Jonathan Hall**, de Uber; **Steven Levitt**, catedrático de Economía de la Universidad de Chicago; y **Robert Metcalfe**, investigador postdoctoral en la Universidad de Chicago.

LA IDEA

Resumen: Con cada dólar gastado en Uber se genera un excedente extra de 1,60 dólares para el consumidor. La compañía, en cambio, se apropia de una parte relativamente modesta de este beneficio.

El excedente del consumidor refleja la diferencia entre la cantidad máxima que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un bien o servicio y lo que acaban pagando por él. La medición del excedente del consumidor en un determinado mercado requiere, sin embargo, la caracterización de toda la demanda de ese bien o servicio. No obstante, la identificación de la curva de demanda es un desafío metodológico considerable. Los precios observados y cantidades intercambiadas son los equilibrios de mercado entre oferta y demanda. Si se diera suficiente variación de la oferta que fuera independiente del precio, entonces sería posible observar la curva de demanda. En la realidad estas variaciones son lo suficiente pequeñas para que sólo podamos observar una pequeña parte de la curva de demanda, lo que imposibilita el cálculo del excedente.

Para solventar este problema, los autores usan millones de transacciones entre Uber y sus clientes en el momento de asignarles vehículos. En el algoritmo de la empresa, el precio del servicio depende de la cantidad de coches disponibles y de consumidores potenciales, lo que genera saltos considerables en los precios y permite observar la reacción del consumidor a alteraciones grandes de los precios. Cuando un usuario solicita un transporte, Uber calcula el valor en función de la demanda existente y ofrece un precio; corresponde al cliente aceptar o rechazar esa oferta. Dado que los precios varían constantemente, la compañía redondea los precios ofertados, lo que causa discontinuidades en éstos independientemente de la variación entre la oferta (coches disponibles) y la demanda (usuarios que solicitan un transporte). Esto hace que el precio ofertado no cambie de forma continua, sino que se mueva en «saltos», lo que significa que parte de la variación en el precio es puramente independiente de cambios en la oferta y la demanda. Éste es el mecanismo que permite a los autores estimar la elasticidad del precio de los consumidores en varios puntos de la demanda usando 54 millones de interacciones entre Uber y sus clientes. Estas elasticidades de los precios locales permiten aproximar la forma de la curva de demanda uniendo las varias pendientes estimadas localmente.

Los resultados ofrecen una curva de demanda bastante inelástica, poco sensible a los cambios de precios, algo sorprendente dada la existencia de alternativas a Uber: taxis convencionales, transporte público, etc. Esta inelasticidad es la que garantiza que el excedente del consumidor sea considerable. Este estudio acaba insistiendo en las enormes posibilidades para la investigación en Economía y otras Ciencias Sociales que abren el mayor acceso a datos digitales de transacciones entre empresas y sus consumidores y la creciente sofisticación de esas empresas a la hora de diseñar sus estrategias de precios.

3. LA RECONQUISTA ESPAÑOLA HA MARCADO EL DESARROLLO ECONÓMICO CONTEMPORÁNEO

- **Publicación:** «The Economic Consequences of the Spanish Reconquest: The long-term Effects of Medieval conquest and colonization», *Journal of Economic Growth*, mayo de 2016.
- **Daniel Oto-Peralías** es profesor en la Escuela de Gestión de la Universidad de Saint Andrews (Reino Unido), y **Diego Romero-Ávila**, profesor de Economía en la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla).

LA IDEA

Resumen: Los territorios españoles donde la Reconquista fue más rápida dieron lugar a sociedades con una mayor concentración de la riqueza y el poder, lo que tuvo un impacto negativo en su desarrollo económico a largo plazo.

En los últimos años han sido más frecuentes los estudios sobre el efecto en el desarrollo económico contemporáneo de fenómenos históricos que tuvieron lugar siglos atrás, relacionadas por ejemplo con colonizaciones, evoluciones de fronteras o la influencia de viejas instituciones. Este trabajo presenta un estudio en esta línea para el caso español. En concreto, se analiza el impacto de la velocidad con la que se produjo la llamada Reconquista de Al-Ándalus por parte de los reinos cristianos de la península Ibérica. Los autores contrastan la hipótesis de que allí donde fue más rápida dio lugar a sociedades donde el peso de la nobleza militar era mucho mayor que en las zonas donde el proceso fue mucho más prolongado, en las que se permitió el asentamiento de pequeños propietarios, el acomodo de poblaciones musulmanas y el mantenimiento de sus tecnologías agrícolas.

En los territorios de conquista rápida, las órdenes militares y la nobleza tuvieron que colonizar y repoblar territorios muy grandes, por lo que concentraron una gran cantidad de tierras y poder, y se introdujeron gravámenes adicionales sobre los pequeños campesinos. Para realizar el análisis empírico, los autores aprovechan la enorme variación de un proceso de avance de la «frontera» que tuvo velocidades muy distintas, desde siglos de parálisis (en la Corona de Aragón, pero también en los territorios del Valle del Duero) hasta rápidos avances en enormes territorios en poco tiempo (como en gran parte del sur de la Meseta o Andalucía, aunque también dentro de ésta existen variaciones significativas). Sugieren que aquellas zonas de mayor densidad de nobleza armada para controlar militarmente vastos territorios dieron lugar a sociedades con mayor concentración de la tierra y de la riqueza y, por lo tanto, más desigualdad de la renta y el poder. Esta última originó una estructura social donde la inmensa mayoría se veía excluida de las posibilidades de acceso a la creación de riqueza, lo que a la larga reducía los incentivos a la innovación y la productividad.

El estudio elabora un índice de velocidad de la Reconquista que se correlaciona de modo significativo con el desarrollo económico contemporáneo por provincias y municipios, incluso cuando se tienen en cuenta otros factores determinantes como los geográficos. Estas diferencias se empezaron a visualizar sobre todo en los años de la Revolución Industrial, cuando sólo aquellos territorios donde la Reconquista no había sido abrupta consiguieron desarrollar formas de producción que permitieron su despegue.

ODLI. N.º 44, Noviembre 2016

1. EL TAMAÑO SÍ IMPORTA: AUTOMATIZACIÓN, CIUDADES Y EMPLEO

- Autores: Morgan R. Frank, Lijun Sun, Iyad Rahwan, Manuel Cebrián y Hyejin Youn.
- Comentario: Rafael García.

LIBROS

- **La economía del bien común:** *Économie du bien commun* (Economía del bien común), de Jean Tirole.
- **El dinero del fútbol:** *Money and Football. A Socceromics guide* («Dinero y fútbol. Una guía sobre su economía»), de Stefan Szymanski.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS**1. ¿El ocaso de las clases medias? No vayamos tan rápido**

- Autores: Adam Corlett (Resolution Foundation).

2. Las redes favorecen la creatividad en «mundos pequeños»

- Autores: Lee Fleming y Matt Marx.

3. Telefonía móvil para la movilización política en África

- Autores: Marco Manacorda y Andrea Tesei.

ODLI. N.º 43, Octubre 2016

1. LAS «CARRERAS REGULATORIAS» NO SON TAN HABITUALES

- Autores: Bruce G. Carruthers y Naomi R. Lamoreaux.
- Comentario: Jacint Jordana.

LIBROS

- **¿Hay futuro para el estado de bienestar?:** Can the welfare state survive? («¿Puede sobrevivir el Estado de bienestar?»), de Andrew Gamble.
- **El shock climático:** *Climate Shock. The economic consequences of a hotter planet* («El shock climático. Las consecuencias económicas de un planeta más caliente»), de Gernot Wagner y Martin L. Weitzman.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS**1. Fraude en la publicidad online**

- Autores: Mohammed Ahmed, Arturo Azcorra, Albert Banchs, Rubén Cuevas, Roberto González, Miriam Marciel y Stefano Traverso.

2. Los bancos centrales, instituciones políticas

- Autores: Sarah Binder y Mark Spindel.

3. Errores en la medición de las grandes fortunas

- Autores: Jesse Bricker, Alice Henriques, Jakob Krimmel y John Sabelhaus.

ODLI. N.º 42, Septiembre 2016

1. CÓMO MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Autores: Frederico Finan, Benjamin A. Olken y Rohini Pande.
- Comentario: Dídac Queralt.

LIBROS

- **Blockchain, origen de una nueva economía:** *Blockchain. Blueprint for a New Economy* («Blockchain. El diseño de una nueva economía»), de Melanie Swan.

- **Ingenieros de la yihad:** *Engineers of Yihad: The Curious Connection between Violent Extremism and Education* («Ingenieros de la Yihad: la curiosa relación entre el extremismo violento y la educación»), de Diego Gambetta y Steffen Hertog.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS**1. Regular más y mejor puede atraer capitales**

- Autores: G. Andrew Karolyi y Álvaro G. Taboada.

2. Dilemas de la neutralidad de la red

- Autores: Shane Greenstein, Martin Peitz y Tommaso Valletti.

3. Las barreras a la inmigración de trabajadores generan enormes costes

- Autores: Michael Clemens, Claudio Montenegro y Lant Pritchett.

ODLI. N.º 40-41, Julio/Agosto 2016

1. EXPORTAR: EL MARKETING Y EL PRODUCTO CUENTAN MÁS QUE EL PRECIO

- Autores: Doireann Fitzgerald, Stefanie Haller y Yaniv Yedid-Levi.
- Comentario: Marc Badia-Miró.

2. EL PLAGIO ONLINE ACABA CON LA PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN ORIGINAL

- Autores: Julia Cagé, Nicolas Hervé y Marie-Luce Viaud.
- Comentario: Soledad Gallego-Díaz.

LIBROS

- **Europa como imperio:** *The European Empire*, de Josep María Colomer.
- **Desigualdad global:** *Global Inequality. A New Approach for the Age of Globalization*, de Branko Milanović.
- **Ascenso y caída del crecimiento americano:** *The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living since the Civil War*, de Robert J. Gordon.
- **Poder y metales raros:** *The Elements of Power: Gadgets, Guns, and the Struggle for a Sustainable Future in the Rare Metal Age*, de David S. Abraham.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS**1. Monedas virtuales**

- Autores: Equipo de investigación del FMI.

2. Subestimación de la demanda futura de energía

- Autores: Paul Gertler, Orié Shelef, Catherine Wolfram y Alan Fuchs.

3. Redes sociales: la fuerza relativa de los vínculos débiles

- Autor: Sinan Aral.