



El debate, y la realidad, están pasando rápidamente de los conceptos de trabajo y empleo al de sus componentes básicos, las tareas desempeñadas. Y desde esta perspectiva, el análisis del *European Jobs Monitor 2016* arroja resultados interesantes, y por eso lo destacamos como idea principal en este número. De este informe se deduce que los trabajos rutinarios están reduciéndose, y a la vez el grado de rutina –medida en repetitividad o en estandarización– está creciendo en Europa y más aún en España.

Un libro de lectura casi obligatoria es el magistral trabajo de Richard Baldwin sobre la Gran Convergencia que se ha producido entre las economías maduras y las convergentes, y que lleva, en este siglo XXI, a un nuevo tipo de globalización a la que hemos de adaptarnos todos. Con nuevos cambios en el horizonte, sin embargo. Por ejemplo, los que pueden venir de la mano de la conjunción de teletrabajo y robótica, que cuestionan varias dimensiones de la deslocalización y de la inmigración.

El segundo libro que traemos versa sobre el «séptimo sentido», el que hay que tener para progresar en la era de las redes y de las conexiones. Éste es también el objeto de estudio, y de recomendaciones en siete bloques, del primer *paper* que resumimos, y que, aunque es de 2011, aparecía el año pasado en el *ranking* de Google Scholar como el más citado en los últimos cinco años en el ámbito de «negocios, economía y gestión». Como segunda idea corta se analiza el peso de los *lobbies*, superior al de las razones económicas o tecnológicas en la definición de las políticas públicas sobre telefonía móvil. Finalmente, un artículo muy original de un estudiante de la Universidad de Chicago sobre la evolución de la distribución de la renta entre capital y trabajo concluye que, si bien la segunda ha caído, en la primera lo que se ha incrementado es la parte de beneficios como efecto de la concentración empresarial.

Con mis mejores saludos,

**Andrés Ortega**

*Director*





---

## MENOS EMPLEOS DE RUTINA PERO MÁS TAREAS RUTINARIAS

ARTÍCULO ORIGINAL: **Enrique Fernández Macías, John Hurley y Martina Bisello.**

RESUMEN Y COMENTARIO: **Óscar Pérez Zapata.**

**SÍNTESIS:** *El estudio propone un marco de análisis del mercado de trabajo europeo basado en las tareas, lo que ayuda, entre otras cosas, a entender la complejidad de las dinámicas asociadas al grado de rutina de la estructura laboral, que no sólo suponen la reducción de los empleos más rutinarios, sino la incorporación de la rutina en un mayor número de tareas.*

Destaca el resultado no intuitivo de que la variación de tareas dentro de un mismo tipo de empleo es, en general, mayor que la existente entre categorías de empleos diferentes. Ofrece nuevos datos para cualificar la tesis de que el grado de rutina de un tipo de empleo determina su vulnerabilidad a ser sustituido o afectado por el cambio tecnológico. Y complementa los debates sobre si la estructura laboral europea está siguiendo dinámicas de *upgrading*, de más crecimiento de empleo en los empleos de más calidad.

### | LIBROS |

LA GRAN CONVERGENCIA. *The Great Convergence. Information Technology and the New Globalization*, de **Richard Baldwin**.

EL SÉPTIMO SENTIDO. *The Seventh Sense: Power, Fortune, and Survival in the Age of Networks*, de **Joshua Cooper Ramo**.

### | OTRAS IDEAS DE INTERÉS |

ESTRATEGIA EN LOS MEDIOS SOCIALES. **Jan H. Kietzmann, Kristopher Hermkens, Ian P. McCarthy y Bruno S. Silvestre**. Las mejores acciones según el marco de análisis de siete bloques esenciales.

TELEFONÍA MÓVIL: EL PESO DE LOS *LOBBIES*. **Mara Faccio y Luigi Zingales**. Las diferencias de políticas públicas en este sector se explican, más que por razones económicas o tecnológicas, por la acción de los grupos de presión.

¿MÁS COMPETENCIA, MENOS DESIGUALDAD? **Simcha Barkai**. Las rentas del trabajo han perdido peso. Las del capital también, salvo los beneficios capturados por varias empresas dominantes.

# MENOS EMPLEOS DE RUTINA PERO MÁS TAREAS RUTINARIAS

---

■ **Publicación:** «What do Europeans do at work? A task-based analysis: European Jobs Monitor 2016», Eurofound, junio de 2016. El informe cuenta con un blog (<https://goo.gl/vcljTa>) y es descargable en <https://goo.gl/P7u9OV>

■ **Enrique Fernández Macías** y **John Hurley** son jefes de investigación en la Unidad de Empleo de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound). **Martina Bisello** es responsable de investigación en la misma unidad de Eurofound.

## LA IDEA

*Resumen: El estudio propone un marco de análisis del mercado de trabajo europeo basado en las tareas, lo que ayuda, entre otras cosas, a entender la complejidad de las dinámicas asociadas al grado de rutina de la estructura laboral, que no sólo suponen la reducción de los empleos más rutinarios, sino la incorporación de la rutina en un mayor número de empleos.*

La publicación forma parte de la serie de informes anuales de Eurofound sobre la estructura y evolución del mercado de trabajo europeo. La parte 1 resalta la recuperación del mercado laboral en los empleos de calidad media –particularmente relevante en España desde 2013– y la reducción del empleo permanente a tiempo completo, acompañada por un crecimiento del trabajo a tiempo parcial y autónomo. Sin embargo, este estudio destaca por el objetivo más ambicioso de proponer y validar un nuevo marco de análisis del mercado laboral europeo centrado en las «tareas» (partes 2 y 3), las unidades básicas de actividad que componen los empleos. Más allá de las innovadoras conclusiones, que detallamos a continuación, el marco propuesto supone una herramienta útil para el desarrollo de estrategias/políticas más efectivas a nivel europeo y nacional.

A partir de la literatura especializada, y teniendo en cuenta fuentes de datos de la Unión Europea, EE UU y la OCDE, se propone un marco de indicadores de tareas en dos ámbitos: contenido (distinguiendo tareas físicas, intelectuales y sociales) y métodos y herramientas (incluyendo la organización del trabajo y la tecnología empleada). El documento confirma su utilidad para una mejor comprensión del mercado de trabajo y de la influencia de los principales factores que condicionan la demanda laboral: el cambio tecnológico, las dinámicas de externalización local y global y el cambio organizativo.

En primer lugar, el informe destaca el resultado no intuitivo de que la variación de tareas dentro de un mismo tipo de empleo (que en el informe se operacionaliza como una ocupación, pero en un sector determinado) es, en general, mayor que la variación entre categorías de empleos diferentes, lo que va a justificar la necesidad de complementar los tradicionales análisis centrados en los empleos con otros más micro centrados en las tareas. La primera conclusión fundamental, por tanto, es la confirmación de que los análisis estructurales tradicionales (que utilizan como unidad de análisis el empleo) sólo proporcionarían información «incompleta» sobre el contenido, métodos y herramientas de las tareas desarrolladas.

Su segunda contribución singular consiste en ofrecer nuevos datos para cualificar la clásica tesis de Autor, Levy y Murnane (2003) –el llamado RBTC (*routine-biased techno-*

*logical change*)– que sostiene que el grado de rutina de un tipo de empleo determina su vulnerabilidad a ser afectado/sustituido por el cambio tecnológico. Así, el marco la evalúa en tres direcciones: en primer lugar, y como consecuencia del primer resultado señalado, sostiene que es difícil caracterizar un empleo como rutinario *per se*, porque las variaciones en el grado de «rutina» en los empleos dentro de una misma categoría van a ser muy importantes. En segundo lugar, razona que el grado de rutina tampoco es un aspecto intrínseco de la tarea *per se*, sino que en buena medida está determinado por las distintas opciones para organizar el trabajo, de lo que se deduce que la rutina puede aparecer con cualquier tipo de tarea y en cualquier tipo de empleo, dependiendo de las decisiones ligadas a la organización del trabajo. En tercer lugar, propone operacionalizar la rutina en dos dimensiones: la repetitividad y la estandarización, que no tienen por qué evolucionar de forma paralela para los distintos tipos de empleos; y, por último, confirma que los distintos empleos combinan varios tipos de tareas (en *bundles*, agrupadas) con distintos contenidos, métodos y herramientas y, por tanto, los empleos engloban combinaciones de tareas con diferentes grados de rutina, lo que cuestiona los análisis simples.

En definitiva, estas cuatro consideraciones apuntan a que definir la rutina y el grado en que un empleo es rutinario (y por tanto vulnerable) es complejo. Esta complejidad contribuye a explicar que un cambio tecnológico como la difusión de las TIC es compatible con una reducción estructural de los empleos con más rutina (medidos en sus dos dimensiones: repetitividad y/o estandarización) y, simultáneamente, con un incremento intrínseco del grado de rutina en el resto de trabajos, una conclusión destacada del informe.

En concreto, en España, entre 1995 y 2015, con la disminución del número de empleos más repetitivos, la repetitividad general se habría reducido en 1,9 puntos en una escala de 0-100 (frente a 1,5 puntos en la UE-15), pero en el interior de los trabajos habría crecido más de 8 puntos (2,2 puntos en la UE-15). Por su lado, la merma de trabajos con mayor estandarización habría reducido el grado de estandarización general en 1,5 puntos (frente a 1 punto en la UE-15), mientras que en el interior de los trabajos habría aumentado 8,5 puntos (frente a 5,9 puntos en la UE-15). Así pues, los cambios en el interior de los trabajos son estadísticamente significativos, lo que sugiere que el grado de rutina, ya la midamos en repetitividad o estandarización, está creciendo en Europa y más aún en España.

En cuanto a si la estructura laboral europea está siguiendo dinámicas de *upgrading*, un crecimiento del empleo aproximadamente «lineal» en función de la calidad de los trabajos –es decir, más crecimiento de empleo en los de más calidad–, en la línea de la denominada SBTC (*skill-biased technological change*) o bien de «polarización», como la ya comentada RBTC, el informe permite complementar y actualizar estos debates midiendo la calidad de los trabajos no sólo a partir de los salarios, sino con dos medidas de calidad adicionales: la educación del trabajador, por un lado, y una medida multidimensional de la calidad del trabajo, por otro. Se señala que, cuando se utilizan los salarios como medida de calidad, se encuentra con que la repetitividad se reduce según aumentan éstos, pero que la estandarización (la otra dimensión de la rutina) sigue un patrón inverso y crece en los trabajos con mayor salario (incluyendo *managers* y profesionales). Como apunta el artículo del blog al hilo del informe, la difusión de los ordenadores, los procesos de externalización y la creciente influencia de la gestión de la calidad y *benchmarking* son dinámicas sospechosas de empujar hacia una mayor estandarización en un creciente número de empleos, pero, sin duda, esto necesita más investigación.

Por último, en otro tema particularmente relevante para España, a partir de un análisis que compara el mercado de trabajo español con los de Alemania, Suecia y Reino Unido,

los resultados sugieren que la crisis parece haber acelerado el proceso de convergencia de España con Europa en lo que al perfil de tareas se refiere, más allá de diferencias nacionales (por ejemplo, más peso en las tareas sociales en España y en Reino Unido). Europa (y España con ella) se estaría moviendo hacia tareas más intelectuales, menos físicas, más sociales, menos rutinarias y con un papel más importante de las TIC. No obstante, con datos de 2014, la mayor brecha entre España y los países del norte de Europa se produce en las tareas intelectuales (y parece que específicamente en el conocimiento referido a gestión de empresas) y en la menor difusión de las TIC.

## COMENTARIO

---

Por **Óscar Pérez Zapata**, profesor del Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Carlos III de Madrid y del Departamento de Gestión Empresarial de la Universidad Pontificia de Comillas.

*«Habría que modificar el titular del artículo del blog, “Menos trabajos de rutina pero más trabajo de rutina”, por el de “Menos trabajos de menor calidad pero más trabajo de menor calidad” o “La creciente estandarización, un riesgo para la calidad de los trabajos”».*

El marco basado en las tareas propuesto por Eurofound aporta valor y, aunque busca ser riguroso (reconociendo sus limitaciones metodológicas), es relevante realizar las siguientes consideraciones:

*«La computerización puede reemplazar las tareas más rutinarias, al mismo tiempo que convierte todos los trabajos en más rutinarios».*

---

El primer resultado destacado en el resumen (las variaciones en las tareas desarrolladas dentro de un mismo tipo de empleo son en general mayores que las variaciones entre tipos distintos) es la punta de un iceberg que sugiere que los análisis estructurales de mercado de trabajo, como el famoso y mediático de Frey y Osborne, necesitan complementarse con análisis más micro que incorporen lo que ocurre a nivel organizativo y del trabajador. Una aproximación así equivale a abrir la caja de la complejidad (algo que precisamente se busca evitar en los análisis del mercado laboral), pero permitiría agregaciones más apropiadas (por ejemplo, en función de aspectos específicos de la organización de trabajo que atraviesan varios tipos de empleos) que ampliarían la comprensión de las tendencias en la estructura y evolución del mercado de trabajo y las posibilidades para desarrollar estrategias/políticas más efectivas.

Si esto se aplica al análisis específico del grado de rutina de los distintos empleos, supondría la posibilidad de entender mejor la relación entre la rutina y sus dos dimensiones (repetitividad, estandarización) y particularmente las formas y razones por las que la estandarización se está difundiendo en todos los empleos, incluidos los de mayor calidad. Sin una mayor integración con el nivel organizativo e individual, es difícil valorar en qué medida un determinado grado de estandarización es o no indicativo de vulnerabilidad frente a la automatización/computerización. Por ejemplo, el movimiento actual hacia organizaciones más flexibles implica más interacción e intercambio de información, habilidades para procesar, sintetizar y comunicar (una mezcla de tareas sociales e intelectuales), pero también una mayor autonomía (y responsabilización por parte del trabajador) que requiere habilidades de autogestión y de resolución de problemas y, definitivamente, la evolución de los mecanismos de control organizativos (más culturales). Todos estos aspectos interaccionan de forma compleja y una medida de mayor o menor estandarización puede tener significados y efectos diversos. Por ejemplo, una mayor estandarización puede liberar más espacio para tareas intelectuales y sociales y/o en el otro extremo añadir más presión e interpretarse como una moderna retaylorización.

De forma más general, los análisis de tareas y empleos del mercado de trabajo no deberían desvincularse de las decisiones organizativas (esto es, estrategia, internacionalización, estructura, cultura) que condicionan no sólo las formas de incorporación de tecnología, sino también otros factores determinantes de la demanda laboral, como las decisiones de externalización y cambio organizativo. Por otro lado, también a nivel más amplio, se puede argumentar que las dinámi-

*«Existe tanta variación en las tareas entre distintos empleos como variación en las tareas dentro de una misma categoría de empleo».*

---

cas hacia una creciente estandarización caminan de la mano de las tendencias hacia una gestión cada vez más cuantitativa (*data-driven management, big data, gig economy*), lo que presenta oportunidades, pero también riesgos.

De modo complementario, sugerimos que el análisis de la estructura y evolución del mercado de trabajo se podría beneficiar de una atención específica al contexto de aquellos empleos que ocupan una posición clave (bien porque suponen un peso elevado en la estructura actual del empleo o por estar experimentando una mayor expansión) y que podrían anticipar tendencias frente a las que desarrollar políticas preventivas. En este sentido, existen razones para pensar que ciertos empleos claves en términos del peso actual en la estructura de empleo y tradicionalmente asociados con calidad en el trabajo (como los profesores y profesionales de la salud, que son respectivamente el segundo y cuarto empleos más numerosos en Europa) han sufrido un deterioro significativo en los últimos años que sería conveniente estudiar en detalle, ya que podrían anticipar líneas más generales.

Respecto a la tercera conclusión del resumen, la comparación de los salarios con las otras dos medidas de calidad del trabajo arroja una conclusión adicional respecto al impacto de la estandarización que merece mayor atención: los datos que se presentan sugieren que la creciente estandarización, que es más frecuente en las ocupaciones de mayor salario, se acompaña de un impacto negativo en la medida multidimensional de la calidad del trabajo. Este importante resultado animaría incluso a sugerir la modificación del titular del artículo/blog «Menos trabajos de rutina pero más trabajo de rutina» por el de «Menos trabajos de menor calidad pero más trabajo de menor calidad» o «La creciente estandarización, un riesgo para la calidad de los trabajos». Este resultado apunta la necesidad de investigación adicional, pero hipotéticamente podría conectarse con una línea de investigación que sugiere que los llamados trabajos del conocimiento más cualificados estén también sujetos a dinámicas que reducen la calidad del trabajo, particularmente por la vía de su precarización e intensificación del trabajo, tanto en Europa como en España.

*«Un problema adicional es que el grado de rutina asociado con una tarea depende de cómo se organice la tarea, más que del contenido de ésta en sí misma».*

---

Para terminar, el último resultado del resumen y su aproximación de asignar el «mismo» perfil de tareas en los distintos países europeos (por tipo de empleo) introduce sesgos que sugieren que para aumentar la rigurosidad de un análisis comparativo Europa-España se necesitaría una estrategia más sofisticada, que tuviera en cuenta las posibles diferencias nacionales en el perfil de tareas por tipo de empleo. Esta aproximación necesitaría la explotación de fuentes secundarias adecuadas como la Labour Force Survey o las European Working Conditions Surveys.



## LA GRAN CONVERGENCIA EN EL SIGLO XXI

---

**Richard Baldwin**, *The Great Convergence. Information Technology and the New Globalization* («La Gran Convergencia. La tecnología de la información y la nueva globalización»), The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 2016, 344 págs.

Por **Jorge Díaz Lanchas**

¿Qué pasaría si al hablar de la globalización no nos refiriésemos al intercambio de bienes e inversiones sino a la transmisión de conocimiento a lo largo y ancho del planeta? ¿Qué cabría esperar cuando, en lugar de intercambiar bienes y flujos monetarios, los países moviesen ideas y conocimiento de un sitio a otro? Éstas son las preguntas a las que se enfrenta Richard Baldwin en su último libro. Uno de los mayores expertos en el proceso globalizador nos ofrece una explicación acerca de las raíces últimas que estarían detrás tanto de los patrones de crecimiento de los países a lo largo de la historia como de las causas que han llevado a que cada vez más países hayan podido integrarse en la economía mundial, sacado a buena parte de sus poblaciones de la extrema pobreza y estén mejorando sus niveles de bienestar a ritmos superiores a los experimentados anteriormente por las economías avanzadas.

De acuerdo con esto, ¿qué es lo que explicaría el proceso de convergencia tan acelerado que están viviendo las potencias emergentes desde principios de la década de los noventa? Desde una visión propia del siglo xx, diríamos que la paulatina reducción en los costes de transporte, así como la caída drástica de los costes de comunicación entre diferentes partes del mundo, estarían ayudando a que los países en vías de desarrollo pudiesen explotar sus ventajas comparativas al hacerlos cada vez más competitivos. Pero para un observador acostumbrado al uso de herramientas empíricas, quizás este argumento podría resultar un tanto incompleto. Y lo cierto es que, si la reducción de costes de transporte y comunicación fuese la única causante del fuerte crecimiento que estamos viendo en las últimas décadas, no cabría esperar una convergencia tan rápida entre países ricos y pobres. Esto es, por mucho que los países en desarrollo poseyeran ventaja en sus costes de producción y un mejor acceso a grandes mercados de consumo gracias a los menores costes de transporte, la amplia dotación de factores productivos y los niveles de innovación y riqueza de las economías avanzadas impedirían que las divergencias entre ambos grupos de países apenas se redujesen, tal y como ocurrió hasta la década de los ochenta del siglo xx en la denominada Gran Divergencia.

### Nuevos ganadores y perdedores

Entonces, ¿por qué si las siete potencias más ricas llegaron a alcanzar casi el 69 % del PIB mundial en 1993, en la actualidad únicamente representan en torno al 45 % de dicho PIB? La respuesta que maneja Baldwin se encuentra en la propia transferencia de conocimiento (*know-how*) que ha tenido lugar desde las economías avanzadas hacia las emergentes. Para entender esto, supongamos que tenemos dos grupos de países. El primero, el de las «economías centrales», estaría formado por el conjunto de los siete países (G7) más ricos (EE UU, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, Canadá e Italia, en menor grado), que sumaban en conjunto el 47 % de la industria mundial en 2010. Este grupo de países estaría especializado en la producción de bienes y servicios con altos niveles de *know-how*

que han ido desarrollando a lo largo de décadas. El segundo grupo sería el de las «economías industrializadas» («economías fábrica» o *factory economies*), compuesto por China (con un 19 % de las manufacturas internacionales) y las demás potencias emergentes (India, Corea del Sur, Polonia, Turquía, Tailandia e Indonesia), cuyas manufacturas superaban en peso el 9 % a nivel mundial en 2010. Sin embargo, a diferencia del primer grupo, los bienes y servicios que producirían estas economías industrializadas se caracterizarían por su bajo coste de producción, pero también por su bajo nivel de *know-how*. Además, y para completar la historia, supongamos por un momento que los costes de transporte y las barreras arancelarias entre países se hubiesen mantenido inalteradas entre los países desde 1990. Siendo éste el contexto, ¿qué explicación encontraríamos para un crecimiento tan fuerte? La respuesta que baraja Baldwin sería la adquisición por parte de los países fábrica del *know-how* generado durante décadas en las economías avanzadas, todo ello gracias a la transformación de las cadenas de producción y montaje a nivel internacional. Es decir, no sólo la deslocalización de empresas internacionales hacia los países emergentes ha favorecido que estos últimos puedan realizar actividades y generar productos que a los países del G7 les llevó muchos años desarrollar, sino que, a su vez, han adaptado sus procesos productivos y han enfocado sus mercados laborales hacia la atracción del talento y la captación del conocimiento albergado en las empresas internacionales pertenecientes a las economías avanzadas.

De esta forma, estas nuevas cadenas globales de valor han permitido la combinación de altos niveles de conocimiento, que hasta el momento eran propios del G7, con los bajos salarios de los países fábrica. Esto ha provocado que el primer grupo de países esté sufriendo un proceso de desindustrialización, frente a la continua industrialización que están experimentando las potencias emergentes. Este fenómeno ha sido totalmente disruptivo en las economías desarrolladas, que siguen pensando que el proceso globalizador tiene las mismas características del siglo xx. Pero lo cierto es que estamos ante una etapa radicalmente nueva que nos ha abierto las puertas hacia la globalización del siglo xxi. Ésta se ha distinguido por dar un mayor papel a las empresas internacionales, alterando con ello los métodos de producción de una manera mucho más fina y detallada que en épocas anteriores. Mientras que en la globalización del siglo xx los países organizaban sus estructuras para competir a nivel sectorial explotando sus ventajas comparativas, en la nueva globalización son las empresas las que combinan los factores nacionales de la mejor manera posible, con el fin de potenciar su competitividad en los mercados mundiales. En cierto modo, estaríamos presenciando un proceso de «desnacionalización de las ventajas comparativas», pues ya no son sólo los sectores y los factores nacionales los que estarían dictando los bienes y servicios en los que un país tendría que especializarse. Por el contrario, ahora serían determinadas fases del proceso productivo, así como las ocupaciones que éstas engloban, las que se verían afectadas positiva o negativamente por este nuevo fenómeno. Así, podríamos decir que la nueva globalización se ha vuelto más individual, impredecible e incontrolable, ya que, a diferencia de la anterior etapa, en la que los trabajadores de un determinado sector se veían premiados o castigados con la apertura, la nueva globalización está provocando que los impactos sean muy diferentes dentro de cada uno de los sectores. Por ejemplo, un trabajador con la misma formación y experiencia que otro puede verse afectado por los cambios inesperados de la globalización simplemente porque sea su ocupación, o la fase productiva en la que se encuentre, la que finalmente se deslocalice a otro país. Esto acaba perjudicándolo de forma individual, pero posiblemente esté beneficiando a la empresa en su conjunto. En otras palabras, la nueva globalización ha hecho que resulte más difícil identificar quiénes serán los nuevos ganadores y perdedores.

Pero este proceso no ha sido fortuito. Es más, éste no habría podido llevarse a cabo de no ser por la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

Éstas han roto con el monopolio que los países G7 han tenido tradicionalmente sobre el *know-how* existente, posibilitando tanto la reducción de los costes de transmisión de ideas como la coordinación entre dos individuos que pertenecen a la misma empresa pero que se encuentran geográficamente muy separados. Ello no quiere decir que la distancia ya no juegue un rol en las relaciones internacionales, sino todo lo contrario. Pese a los avances en la comunicación a distancia, sigue habiendo lugares cuya posición geográfica es crucial. A la hora de emprender viajes de negocios o mejorar la coordinación entre plantas de una misma empresa, se tiende a escoger los lugares que pueden ser accesibles en un día o dos de viaje. Sin embargo, la distinción con la anterior etapa globalizadora estriba en que se supone que los nuevos lugares que se escogen para establecer las nuevas cadenas de montaje son una combinación de bajos costes de producción con la posibilidad de poder transmitir fácilmente el *know-how* desde los países avanzados. En cierto modo podemos decir que la influencia de la distancia sobre las relaciones internacionales no es que sea menor, sino que, simplemente, ha cambiado.

### **La globalización no ha empezado ayer**

Para comprender los fundamentos de los patrones internacionales que estamos presenciando, no debemos considerar que la globalización sea una fase propia de los dos últimos siglos. Por el contrario, tendríamos que tomar una perspectiva temporal mucho más amplia y viajar atrás en el tiempo hasta el punto en que los individuos empiezan a conformarse en sociedades. Esta particular visión de la globalización –y la narrativa que desarrolla en torno a ella– es quizás una de las grandes aportaciones del libro de Baldwin.

La globalización no sólo consiste en el propio intercambio de bienes, ideas e incluso personas, que ha tenido lugar desde los inicios de la Revolución Industrial. Por el contrario, es un proceso de humanización a lo largo de todo el mundo, a través del cual se han ido conectando y «aproximando» lugares e individuos muy distantes entre sí. A través de un profundísimo análisis histórico, Baldwin nos explica que la globalización parte desde la propia revolución agrícola, al permitir que los individuos no tuviesen que ir de un lugar a otro en busca de alimentos. Esta primera fase de preglobalización fue la base sobre la que se asentaría la posterior expansión a través de la formación y el auge de las ciudades antiguas. Éstas, a su vez, llevarían a la formación de clústeres de actividad económica que originarían la aparición de los imperios antiguos entre los cuales destacarían China e India como reinos predominantes. Éstos mantendrían su hegemonía hasta 1820, representando ambos el 56 % de la población existente y aproximadamente el 50 % del PIB mundial de la época. Durante este período, los elevados costes de transporte impedían que la actividad económica pudiese desarrollarse en otros puntos del planeta. Tan sólo pequeños hitos en el siglo xv permitieron dicha comunicación. Éstos serían la creación de la Ruta de la Seda, que unía los reinos del este asiático con la Europa atrasada que parecía ir dando pequeños pasos hacia su época de esplendor humanístico con el Renacimiento, y el descubrimiento de América, que sirvió para conectar Europa al resto del mundo y empezar a comerciar productos hasta el momento no existentes en el Viejo Continente. Bien es cierto que, pese a que estos hitos pudiesen ser significativos, los volúmenes de comercio eran ínfimos en términos per cápita, pues los aún elevados costes de transporte (especialmente en tiempo) provocaban que únicamente el comercio internacional se basase en productos de lujo difíciles de encontrar para las clases acomodadas.

El gran cambio llegaría con la Revolución Industrial. A través de la aplicación de la máquina de vapor al comercio por ferrocarril y por barco, se pudieron dar pasos gigantados en la interconexión entre países mediante la reducción drástica de los costes de transporte. Reino Unido se acabaría convirtiendo en la potencia hegemónica y tomaría

las riendas para lanzar un cierto proceso de liberalización comercial mediante la reducción de aranceles, lo que estimularía aún más el comercio internacional. En esta época, el comercio pujante estaba basado en la existencia de ventajas comparativas, es decir, los países se especializaban en exportar aquello que mejor sabían hacer, e importaban el resto de productos de sus socios comerciales.

Así, estos hechos característicos llevarían al mundo hacia la tercera fase de la globalización, según Baldwin. Ésta, a su vez, parece haber seguido distintas secuencias históricas. En un primer lugar y tras el impulso dado por Reino Unido a las relaciones internacionales, se empezó a observar cierto proceso de desagrupación (*unbundling*) internacional por el cual los costes de transporte favorecieron que algunas zonas geográficas resultaran mucho más atractivas que otras. Ante la posibilidad de situarse cerca de consumidores y proveedores, las empresas preferían moverse hacia dichos enclaves (Londres, Manchester, Amberes, etc.) para aprovechar el nivel de actividad económica de los mismos y distribuir hacia el resto del mundo, debido a los menores costes de transporte. Este proceso de aglomeración económica incentivó la innovación, al existir múltiples productores compitiendo entre ellos en el mismo lugar geográfico. Esto, junto con el crecimiento que experimentaron países como EE UU hasta 1914, provocó que algunas de estas economías crecieran, se industrializaran y se urbanizaran mucho más que los pertenecientes a los antiguos imperios, lo cuales sufrieron una gradual desindustrialización. Este período ha venido denominándose la Gran Divergencia y abarcaría hasta finales de la década de los ochenta.

Posteriormente, las dos guerras mundiales y el período de entreguerras forzaron la reagrupación de la actividad económica. El aumento de aranceles proteccionistas, la inestabilidad del patrón oro, la menor demanda de bienes y el reducido nivel de innovaciones tecnológicas llevaron a una caída drástica de los flujos comerciales en este período. No sería hasta la creación de las instituciones internacionales de Bretton Woods en 1944, y en concreto del GATT (siglas inglesas con las que se conoce al Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles), cuando volvería el proceso de desagrupación comentado anteriormente. Éste se vería relanzado con mayor énfasis desde finales de los años ochenta hasta la actualidad. Antes de 1990, teníamos un grupo de países (G7) que seguía aumentando sus diferencias con el resto del mundo. El comercio por entonces era eminentemente entre países del hemisferio norte y estaba basado en variedades de los productos existentes. Tan sólo existía comercio desde el norte hacia el sur según las ventajas comparativas de los países. Además, los elevados aranceles en los países en vías de desarrollo impedían los intercambios comerciales norte-sur pese a las rondas de liberalización del GATT. Durante los años cincuenta y ochenta, eran los países los que podían promover políticas de industrialización y de impulso de las ventajas comparativas. La tecnología se fue implementando cada vez con mayor éxito, mostrando grandes avances como el de la «contenedorización», que facilitó los desembarcos de mercancías en los puertos reduciendo drásticamente los tiempos de desplazamiento.

Sin embargo, desde principios de los noventa, la aplicación de las nuevas tecnologías de la información posibilitó la coordinación entre las tareas del proceso productivo situadas en distintas partes del planeta. Por miedo a que los países en vías de desarrollo pudiesen quedar desconectados de los circuitos internacionales, éstos empezaron a aplicar políticas de captación de empresas internacionales. A su vez, también redujeron drásticamente sus aranceles, con el objetivo de no penalizar a las empresas ya instaladas en el país, que se encargaban de exportar *inputs* para el resto de fases de la cadena de montaje. Todo ello sirvió para disminuir aún más los costes de transporte, seguir desagrupando la actividad económica e introducir al mundo en la globalización del siglo XXI.

## ¿Qué ha cambiado?

Tras este breve repaso histórico, cabe preguntarse en qué se diferencia la nueva ola globalizadora respecto de la vista hasta finales de la década de los ochenta. Para ello, volvamos a los párrafos iniciales. De acuerdo con éstos, las cadenas de valor han llevado a que las economías emergentes puedan ahora acceder al conocimiento albergado en las empresas internacionales. Eso les ha permitido empezar a producir bienes para cuyo desarrollo dentro de sus países hubieran necesitado muchas más capacidades. Por así decirlo, han dejado de estar en vías de desarrollo para ser emergentes gracias a la adquisición de un nuevo *know-how* que va mucho más allá de la mera difusión de ideas, pues al deslocalizar plantas de producción en otros países para aprovechar sus ventajas en costes de producción, las empresas han tenido que transferir sus métodos de producción a los nuevos trabajadores. Esto ha potenciado que aparezca una mayor proporción de comercio norte-sur, debido a que las empresas venden sus productos en los mercados ricos del norte, pero haciendo uso de los *inputs* que provienen desde el sur. Es más, ya no sólo está surgiendo este tipo de comercio, sino que cada vez tiene más importancia el comercio sur-sur, pues empresas internacionales de esta procedencia, especialmente las chinas, también están deslocalizando parte de sus procesos hacia otros países (Vietnam, Indonesia), cuyos costes de producción son menores aún. Ello ha redundado en que las empresas del sur ganen más competitividad y que a la vez estos nuevos destinos geográficos puedan conectarse a los circuitos internacionales.

Además, en estos años ha surgido un mayor énfasis por la «servificación», esto es, la tendencia a hacer un uso más intensivo en los países del norte de las fases de la cadena de montaje basadas en los servicios. Mientras el norte se ha especializado en las tareas propias del diseño y planteamiento de los proyectos, así como de los servicios de *marketing*, finanzas y postventa, los países del sur se han centrado en las fases de producción manufacturera. Todo esto sólo ha sido posible gracias a las nuevas tecnologías, las cuales han favorecido una mayor especialización y coordinación de tareas a nivel internacional, tal y como se ha visto anteriormente. Pero tampoco nos engañemos. Tal y como indica Baldwin, el uso tan intensivo de las tecnologías puede llevarnos a *trade-offs* entre especialización y coordinación. Esto es, como ahora el mismo trabajador puede realizar múltiples funciones, si la deslocalización genera costes de coordinación entre tareas que sean superiores a aquéllos en los que se incurriría si el trabajador las realizase en el lugar originario de la empresa, ésta puede acabar por devolver sus plantas a los países del norte y operar desde allí en lugar de deslocalizarse. Aunque a menor escala, este fenómeno de relocalización, también se está produciendo.

Todos estos cambios disruptivos tienen consecuencias en los movimientos de factores, especialmente en el de personas. Buscando integrarse en las zonas más dinámicas económicamente, trabajadores y empresas se están moviendo cada vez más hacia las ciudades, impulsando con ello todo un proceso de urbanización no visto anteriormente. Estas ciudades se han convertido en polos cada vez más potentes de atracción del conocimiento, lo que ha reforzado aún más las economías de aglomeración y también la propia creación de ideas, al tener un mayor número de individuos produciendo en sectores de elevado *know-how*. Si a todo este contexto le sumamos el estancamiento que están viviendo los países desarrollados desde hace varios años, no es de extrañar que las últimas dos décadas hayan presenciado una rápida reducción de las diferencias de renta entre países del norte y del sur, fenómeno que se ha denominado Gran Convergencia.

## En busca de una cohesión social para el siglo XXI

Ante esta nueva situación, ¿cuál es el rol que puede jugar el Estado y la política industrial? Pese a no ser una pregunta fácil, el propio Baldwin nos ofrece ciertas respuestas. En primer lugar y en el caso de las economías avanzadas, éstas deberían centrarse en políticas

que favorezcan de nuevo la cohesión social. La nueva globalización ha generado ganadores y perdedores que son difíciles de identificar. Por ello, ahora más que nunca se requiere de un conjunto de políticas que se centren en proteger al trabajador y no a los trabajos a nivel sectorial, ayudando a mantener los niveles de renta a través de medidas redistributivas que, a la vez, mejoren el reciclaje, formación y habilidades de los trabajadores para que éstos puedan adaptarse a un entorno tan cambiante.

Por su parte, la política industrial no debería seguir centrada en potenciar sólo el sector de las manufacturas a nivel nacional, sino que tendría que buscar el *mix* entre manufacturas y servicios. Las exportaciones de manufacturas han de incluir nuevos y buenos servicios. De hecho, estos servicios deberían ser la base de la nueva industria nacional, pues las manufacturas posiblemente se terminarán moviendo hacia otros países. Es precisamente en este punto donde surge el diseño de la nueva política industrial para los países emergentes, que tendrían que poner sus esfuerzos no en diseñar una base nacional que permitiese producir dentro del mismo país a lo largo de todas las fases de la cadena de montaje, sino en dar «pequeños saltos» a través de los cuales los países simplemente pudiesen captar las fases del proceso productivo que desarrollarían las empresas internacionales. Ya posteriormente serían estas últimas las que se encargarían de traer todo el *know-how* necesario para empezar la producción. Es decir, los emergentes deberían favorecer las condiciones para atraer recursos y crear industrias complementarias a las nuevas fases de producción que se irán instalando en el país.

### **El proteccionismo no tiene cabida**

Por último, la nueva globalización ha llevado a repensar dos tipos de políticas tradicionales ya olvidadas: la política comercial y la política urbanística. Puesto que las empresas ahora pueden verse sometidas a mayores riesgos internacionales, los nuevos acuerdos comerciales no deberían centrarse únicamente en la reducción de barreras, sino en la protección de la propiedad intelectual, asegurando las inversiones y el impulso de negocios de largo plazo; facilitando la transmisión de conocimiento y posibilitando que las cadenas de valor no puedan ser desmontadas fácilmente, sino que cuenten con cierta seguridad jurídica. Dentro de este panorama internacional y tal y como explica Baldwin, las medidas proteccionistas que se están planteando en la actualidad no pueden tener cabida en la globalización del siglo XXI. Al fin y al cabo, la imposición de aranceles o la ruptura de tratados comerciales por parte de un país no harían sino perjudicar a sus propias empresas, puesto que distorsionarían las cadenas de valor de tal manera que encarecerían la llegada desde otros países de los *inputs* necesarios para poder producir y vender dentro de los países que practiquen el proteccionismo.

Respecto de los retos a los que se enfrenta la política urbanística, si entendemos que las ciudades cada vez serán más importantes, resulta fácil comprender que la urbanización generará nuevos problemas relacionados con el diseño y planteamiento de los servicios públicos, el eficiente funcionamiento de los mercados laborales locales y, finalmente, los posibles costes de degradación ambiental ligados a las densidades de población.

Con todo, y tras toda esta visión de la nueva globalización, el libro de Baldwin se presenta como una obra necesaria y magistral entre aquellos que quieran entender las raíces últimas del proceso globalizador. El uso abundante de datos y gráficos, la explicación de fenómenos con base en la teoría económica y los análisis históricos y de prospectiva que realiza el autor a lo largo de sus páginas confieren a su obra un rigor raramente visto en libros divulgativos acerca de la globalización. Su lectura es recomendable con vistas a hacer una reflexión posterior del mundo en el que vivimos, pero aún más importante, del mundo en el que viviremos.

\*\*\*

**Richard Baldwin** es catedrático de Economía Internacional en el Graduate Institute of International and Development Studies (Ginebra, Suiza) y director del Centre for Economic Policy Research (CEPR, Londres).

Reseña de **Jorge Díaz Lanchas**, doctor y máster en Economía Internacional por la Universidad Autónoma de Madrid, actualmente economista investigador de la Comisión Europea en el Institute for Prospective Technological Studies e investigador asociado al Centro de Predicción Económica (CEPREDE).

## EL SÉPTIMO SENTIDO

---

**Joshua Cooper Ramo**, *The Seventh Sense: Power, Fortune, and Survival in the Age of Networks* («El séptimo sentido: poder, fortuna y supervivencia en la era de las redes»). Little, Brown and Company, Nueva York, 2016, 352 págs.

Por **Julián Cárdenas**

Vivimos en una época de redes e hiperconexión, y las personas que tengan la habilidad de ver cómo cualquier cosa cambia con las redes y conexiones tendrán un séptimo sentido. Con esta breve sentencia puede ser resumido el libro *The Seventh Sense: Power, Fortune, and Survival in the Age of Networks* de Joshua Cooper Ramo, periodista, escritor y directivo de grandes empresas como Starbucks y Federal Express. Es CEO de la empresa consultora en geoestrategia Kissinger Associates, trabajo que le llevó a mudarse a China en 2002. Sus relaciones en Pekín con Master Nan, un mentor y líder espiritual, son el inicio de esta obra y el punto de partida para llamar la atención sobre cómo la capacidad de ver aquello que otros no ven y que la comprensión del mundo cambia constantemente es un sentido que puede llevarnos a evitar enfermedades y a crecer profesional y personalmente.

El autor denomina sentido a aquella capacidad de entender cómo el mundo cambia. Así como Nietzsche señalaba que era necesario un sexto sentido para entender los cambios de la Revolución Industrial, lo cual requería un conocimiento profundo de la historia de los pueblos y las sociedades, Joshua Cooper Ramo arguye la necesidad de un séptimo sentido en la era de las redes. Este séptimo sentido es la capacidad de entender y ver cómo todo está conectado hoy en día y cómo cambian las cosas debido a las redes sociales. Estas redes son de topo tipo: financieras, lingüísticas, informacionales, personales y virtuales. En la era de la hiperconexión, las iniciativas que triunfan son aquéllas que comprenden cómo funcionan, cambian y sobreviven las cosas y personas en la actualidad debido a las redes. Las personas que tienen éxito hoy en día, y las que lo tendrán en el futuro, lo logran debido a que tienen este instinto o habilidad que les permite entender la lógica por la que funcionan las cosas en un mundo hiperconectado. Por ejemplo, los inventores de la empresa de transporte privado Uber supieron ver la posibilidad de convertirse en un puente o conector entre las personas que desean viajar en coche y las que disponen de vehículo y buscan ingresos, algo que ha revolucionado el mercado de transporte y convertido a esta empresa conectora en una de las más valoradas del mercado.

### El poder de prever

Las personas que creen que hablar chino mandarín, inglés, español y varios idiomas es una fuente de poder están equivocadas, señala el autor. También es un error pretender que todo el mundo hable inglés. Debido a que el lenguaje se compone de conexiones de palabras y protocolos, el futuro está en el desarrollo de máquinas y algoritmos que permitan la traducción inmediata y ofrezcan soluciones también inmediatas. El poder no lo tendrán aquéllos que hablen chino, árabe o hindi, sino aquellos que controlen el mejor servidor de traducción que permita la conexión y comunicación rápida de personas. El secreto del séptimo sentido no está en adaptarse a las tendencias del mercado, sino en entender el funcionamiento conectado de las cosas y usarlo, ya sea en la economía, la política o la vida social.

El autor, reproduciendo las enseñanzas de Master Nan, señala que ha habido diferentes épocas y revoluciones en la historia, y que cada una ha traído enfermedades debido a la



falta de preparación de las personas. La revolución industrial trajo consigo la urbanización y el agrupar a los trabajadores en zonas muy pobladas y densas. Este amontonamiento de gente conllevó el surgimiento de enfermedades contagiosas como la fiebre amarilla o el sarampión, frente a las que el sistema no estaba preparado. La revolución científica del siglo xx produjo miles de inventos y, con ellos, la exposición a radiaciones y productos químicos para los que los seres humanos tampoco estábamos prevenidos y el surgimiento de enfermedades cancerígenas. Se inventaron muchas cosas sin probar si eran malignas. En el siglo XXI, la revolución de las redes ha traído la enfermedad espiritual derivada de la incapacidad de comprender cómo suceden las cosas hoy en día. Aquellos que todavía esperan una organización industrial o unas formas de relación lentas y aisladas se verán expuestos a un sinnúmero de problemas de ansiedad e incertidumbre por no comprender que vivimos en un mundo conectado, dinámico y veloz en sus cambios. Por ejemplo, mientras la industria musical gastó sus recursos en procesos legales para combatir el intercambio de música en la Red, algunos visionarios vieron en la Red la oportunidad de lanzar sus carreras.

La revolución de las redes, o hiperconexión, está destruyendo el poder y efectividad que tenían instituciones claves en la era industrial como los medios de comunicación, la universidad o los gobiernos. Ninguna de estas instituciones clásicas goza del respeto ni el poder que tuvo antaño. Algunos medios de comunicación han visto cómo su capacidad de generación de opinión e intermediación entre los sucesos y la población se ha tambaleado con el acceso directo de las personas a la información a través de otras fuentes. La universidad ha perdido su posición como única proveedora de conocimiento de alta calidad. Varios de los programas informáticos actuales se basan en la acción intuitiva y el autoaprendizaje. No es necesario hoy en día tener un máster para ser un especialista altamente cualificado, ni siquiera para ser contratado o lanzar un proyecto empresarial. Muchas de las personas que han creado negocios exitosos y revolucionarios no han terminado sus estudios universitarios; Jack Dorsey, fundador de Twitter, o Daniel Ek, creador de Spotify, son algunos ejemplos. Ellos supieron ver la hiperconexión como una oportunidad y no como un problema.

Según el autor, la mayoría de los políticos no están entendiendo que el mundo cambia hoy en día a una velocidad frenética. La estrategia de persuasión política de llamar a la redacción de los grandes periódicos para frenar una noticia o influir a sus redactores ya no funciona, porque existen decenas de publicaciones *on-line* y fuentes alternativas de información por las que la población forma su opinión. Tampoco se puede escoger a un líder sin contar con la opinión de un electorado cada vez más informado, crítico, conectado a varias fuentes de información y con capacidad de emprender acciones colectivas sin necesidad de los partidos. Ni siquiera se puede intentar negociar una política o un cargo entre dos partes sin tener una perspectiva más global y diversificada, especialmente cuando no son dos ni tres los actores implicados, sino muchos más, y con conexiones de amor y odio entre ellos. La falta de comprensión de cómo cambian las cosas y las personas en la era de las redes puede explicar el fracaso de la política como institución de representación y la crisis del sistema político y la democracia en el mundo entero. Puede que los políticos no entiendan el mundo actual, pero nosotros sí debemos hacerlo. El poder como capacidad de influencia ya no reside en los gobiernos, universidades o medios de comunicación, sino que se ha difuminado debido a la hiperconexión de las personas y cosas. Esto no significa que se ha democratizado, sino que es más incontrolable, dinámico y relacional. Así, Wikipedia tiene hoy una capacidad de influencia en la formación de conocimiento que no tiene Larousse, los periódicos, ni Harvard.

Así, esta falta de legitimidad y poder de las instituciones que antes resolvían los asuntos complicados lleva a que los grandes problemas sociales requieran soluciones más com-

plejas. Por ejemplo, el autor se pregunta cómo combatir al Estado Islámico. El poder del Estado Islámico no se deriva de sus actos terroristas atroces, sino de la incapacidad de las estructuras de seguridad actuales para combatirlo. Este grupo se organiza como una red compleja con múltiples centros decisorios, ramas de reclutamiento en todo el mundo y cientos de espacios de interacción virtuales y físicos que hacen imposible destruirlo con una sola acción ni usando las estrategias clásicas de atrapar al líder supremo. La red le da poder al terrorismo, y es la comprensión de esta red y tal vez la acción en red la que ayudará a erradicarlo.

### **Guardianes conectores y el reloj de los 10 000 años**

Hay dos ideas llamativas en la obra de Joshua Cooper Ramo relacionadas con esta era: los *gatekeepers* (o guardianes) y el reloj de los 10 000 años.

Los *gatekeepers* o guardianes son aquellas personas u organizaciones que actúan de conectoras o intermediarias entre diversas comunidades. Facebook es un *gatekeeper* que conecta a millones de personas que deben adaptarse a sus protocolos y normas. El sacerdote de un pueblo es un guardián conector entre diversas comunidades, al que también nos adaptamos si queremos comunicarnos con él. Estados Unidos es (o mejor dicho fue) un *gatekeeper* en la economía y el orden mundial. Los guardianes tienen acceso a comunidades de personas heterogéneas y tienen una posición clave, ya que a través de ellos otros se conectan. Adquieren información privilegiada y poder, pues depende de ellos para mantener las redes cohesionadas y fluidas. La pregunta importante en el mundo de los negocios es: ¿eres un *gatekeeper* (conector clave) o un *gatekept* (simple conectado)? Aunque el autor se centra en usar el concepto de *gatekeeping* para hablar de la posición de Estados Unidos en el mundo y su política internacional y de seguridad, esta idea puede ser usada a nivel individual y organizacional.

Ser conector clave no es simplemente tener miles de seguidores en Twitter y pensar en ellos como fans o seguidores. El conector es un ser activo y dinámico que crea conexiones, distribuye información valiosa y actúa de puente entre personas de diversos perfiles. Las personas los buscamos porque son los que suelen darnos aquello que no nos dan nuestros contactos directos. Facebook me permite acceder a personas con las que no tengo manera de conectarme ni conocer directamente. El sacerdote me permite obtener recursos necesarios gracias a sus variadas conexiones sociales, desde médicos y abogados a carpinteros o fontaneros. Estados Unidos, hace algún tiempo, fue el país que luchó por los derechos civiles, la referencia en el cine y el diseminador de valores democráticos. La crisis de EE UU no está en su estancamiento económico ni en su pérdida de poder militar ante potencias como China o Rusia, sino en su falta de conexión. Hoy en día no se le necesita como antes, y esto hace que aquellos valores o informaciones provenientes de Washington o Nueva York no sean más valiosos que los que puedan llegar de Berlín o Dubái.

El riesgo del mundo hiperconectado es que la alta conexión, ya sea de una persona, empresa o país, supone tener muchas puertas abiertas. Por ejemplo, dar acceso a Facebook a personas con intenciones destructivas requiere que la propia red social desarrolle estrategias de seguridad y protección de su espacio para poder seguir manteniendo su posición. El autor propone la idea de *hard gatekeepers* (guardianes duros) para señalar que es necesario un sistema de «puertas» que dejen pasar la información según el momento y lo que queremos. Esta idea aplicada a nivel individual es muy interesante. Tratar de procesar toda la información que recibimos, o cumplir las expectativas de todos nuestros contactos, puede llevarnos a locura, ansiedad o enfermedad espiritual. Por ello son necesarias puertas que seleccionen lo relevante en cada momento. ¿Cuál es la información, de entre toda

la recibida, que te ayuda y necesitas? ¿Qué recursos te provee cada uno de tus contactos? ¿Cuál de tus contactos directos puede perjudicar tu disposición a seguir construyendo redes? Cultivar esa habilidad de proteger nuestras conciencias a través de estas puertas es aquello que nos lleva a seguir viviendo prósperamente en la era de las redes. La clave no es la cantidad de redes, sino la gestión de las mismas.

Para manejar los riesgos de caer en la locura o enfermedad espiritual es necesario tener una visión del tiempo. Estamos obsesionados con lo rápido, lo inmediato, el «ya». Por ejemplo, queremos que nos respondan de inmediato a un *e-mail*, o conseguir hablar un idioma de forma inmediata, o ganar dinero rápidamente al emprender un negocio. El autor propone la idea del reloj de los 10 000 años. Es un símbolo o metáfora para tener una visión a largo plazo, un horizonte. Si bien en la era de las redes se premia la comunicación veloz y la consecución de objetivos inmediatos, es necesario tener una visión amplia del tiempo para evitar que caigamos en los males asociados a la hiperconexión. Imaginemos que el reloj dura 10 000 años. Esta sugerencia puede tener su aplicación en asuntos que, como la inversión en capacidades de capital humano en las empresas, no tienen un retorno inmediato, pero sí pueden potenciar el negocio a medio o largo plazo. También la inversión en formación en *networking*, ya que la apuesta por el cultivo de relaciones sociales de los empleados, tanto dentro como fuera de la empresa, tiene efectos duraderos y estables, como aumento de seguridad personal, confianza en los demás e identidad por la empresa, algo que ningún aumento del 5 % del sueldo consigue.

### **Reflexiones surgidas de la era de las redes y el séptimo sentido**

La obra de Joshua Cooper Ramo es algo larga y curvilínea, pero deja ideas inspiradoras y sobre todo en torno al poder de las redes y su influencia en nuestra vida. Hay cuatro importantes reflexiones sobre el control de las personas, la administración de las redes en las organizaciones, nuestra presentación pública y el apagón digital:

En la era de las redes, el poder deriva del número, tipo y velocidad de las relaciones sociales que las organizaciones establecen y usan, y no tanto de credenciales o cuentas bancarias. Pongamos el ejemplo de los móviles inteligentes o *smartphones*. En el mundo ya hay tantas líneas de teléfono móvil como habitantes, y se calcula que una de cada dos personas en el planeta tiene acceso a banda ancha de Internet. Esto supone una red de conexiones que genera comunicaciones instantáneas, experiencias compartidas, aprendizaje remoto y diversificado, posibilidad de acciones colectivas transnacionales y grandes datos de información. Si seguimos pensando en la escuela como una entidad controlable, o en las naciones como espacios uniculturales y manejables por unas élites, y en las empresas como organizaciones bajo una sola dirección, estamos equivocados y además incapacitados para emprender cualquier iniciativa de éxito. Las personas están más empoderadas que antes debido a sus conexiones. Comprender esto puede darnos liderazgo, aunque no basado en la dirección de masas manejables, sino en un liderazgo que aprovecha las capacidades y las redes de las personas.

Tenemos un Ministerio de Industria, un Ministerio de Ciencia y tuvimos un Ministerio de la Información. ¿Cuándo llegará el momento de tener un Ministerio de Redes y Conexiones? ¿Por qué en la era de la hiperconectividad y las redes no tenemos en nuestras empresas un departamento de redes o conexiones? Aunque esta reflexión parezca una quimera, es un aspecto imprescindible para aprovechar las enormes y variadas redes que tienen las personas de nuestras empresas. Por ejemplo, ¿hemos preguntado alguna vez a nuestros empleados por la profesión de sus familiares y amigos?; pero, ¿y por la posibilidad que sus redes y recursos sean usados? Si usamos la mente de los empleados, su tiempo y su cuerpo, y esto afecta a sus familiares y amigos, ¿por qué no usar estas conexiones

sociales? La falsa idea de que las cosas deben ser conseguidas individualmente en la era de la hiperconexión y las redes ha muerto.

Durante mucho tiempo hemos presentado nuestras capacidades y experiencias mediante un *curriculum vitae*. El C.V. refleja quiénes somos o quiénes queremos mostrar que somos. Pero esta lista de empleos y títulos no refleja lo que realmente importa en la era de las redes. ¿Qué ideas conectamos? ¿A quién conectamos? ¿Cuáles son nuestros contactos? ¿En qué lugares he desarrollado mis redes sociales? Si hacemos un mapa de nuestros contactos, nuestras organizaciones, nuestras experiencias y conocimientos, y los conectamos entre sí, tendremos una mejor fotografía de quiénes somos y de qué somos capaces. Nuestros pensamientos, ideas y deseos están condicionados por nuestras redes sociales. Por tanto, no debemos ocultar ni infravalorar nuestras redes a la hora de presentarnos públicamente.

Finalmente, ¿qué sucedería ante un apagón digital? Lo importante del apagón de nuestros aparatos electrónicos es pensar qué pasaría si no estuviéramos conectados en la era de las redes. Haga una prueba real, apague su móvil y su ordenador por 24 horas; o si piensa que es demasiado, hágalo por 12 horas en un día de semana. Haga lo que desee, pero no se conecte a la Red. No se trata de saber si usted tiene resistencia o no a la conexión constante, sino si es capaz de llevar a cabo su trabajo, educación o vida social sin estar conectado. ¿Recuerda el tiempo cuando las dudas de trabajo se solventaban con los compañeros a la hora del café? ¿Y cuando iba a bibliotecas para aprender y leer? ¿Cuando iba directamente a buscar a un amigo a su casa y lo llamaba por el interfono del edificio? Así como Joshua Cooper Ramo sugiere que el séptimo sentido se deriva de la capacidad de comprender cómo cambian las cosas en el mundo hiperconectado, también resulta enormemente valiosa la capacidad de discernir qué conexiones sociales específicas nos hacen más felices. Éste puede ser el octavo sentido.

\*\*\*

**Joshua Cooper Ramo** es co-CEO y vicepresidente de la empresa consultora Kissinger Associates, y es miembro del consejo de administración de FedEx y Starbucks. Fue editor sénior de la revista *Time*. Es autor del libro *The Age of the Unthinkable: Why the New World Disorder Constantly Surprises Us And What We Can Do About It* (2009).

Reseña de **Julián Cárdenas**, doctor en Sociología por la Universidad de Barcelona y profesor e investigador de *Networking*, actualmente en la Universidad Libre de Berlín (Freie Universität Berlin). Su web personal es [www.networksprovidehappiness.com](http://www.networksprovidehappiness.com)

## 1. CLAVES DE UNA BUENA ESTRATEGIA EN LOS MEDIOS SOCIALES

- **Publicación:** «Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media», *Business horizons*, n.º 54, 2011. Descargable en el siguiente enlace: <https://goo.gl/xLZosD>
- **Jan H. Kietzmann** es catedrático en la Segal Graduate School of Business, Universidad Simon Fraser University (Vancouver, Canadá); **Kristopher Hermkens**, **Ian P. McCarthy** y **Bruno S. Silvestre** eran colaboradores suyos.

### LA IDEA

*Resumen: Al analizar los siete bloques en estructura de panal de los medios sociales, las empresas pueden monitorizar y entender cómo las actividades de éstos varían de acuerdo con su función e impacto, y así desarrollar una estrategia congruente y dirigida a la comunidad y basada en el balance apropiado entre los distintos bloques.*

La tremenda exposición de las organizaciones y los individuos en los medios sociales (*social media*) está dando lugar a un nuevo panorama en la comunicación. El empleo de las aplicaciones de medios sociales, las tecnologías web y la movilidad ayudan a crear plataformas interactivas donde los individuos y las comunidades comparten, crean, discuten y modifican otros contenidos generados por los usuarios. El aumento de los medios sociales democratiza la comunicación corporativa, y el poder que tenían los departamentos de *marketing* y relaciones públicas es transferido a estos individuos que crean, comparten y consumen blogs, tuits, fotos, *posts* de Facebook, etc. La comunicación sobre las marcas se produce, por tanto, con o sin permiso de las mismas. Es por eso que las empresas deben decidir si se ponen las pilas en estos nuevos medios y toman parte activa en esta comunicación, o continúan ignorándola. Ambas alternativas producirían un profundo impacto.

Con el objetivo de facilitar la toma de decisiones a los ejecutivos, los autores proponen un marco de siete bloques agrupados en una estructura de panal de abejas que engloba distintos «rasgos funcionales» de las redes sociales e ilustran las «implicaciones» que cada bloque puede tener para las empresas en su investigación de las necesidades del público en estos medios sociales. Los siete bloques funcionales (identidad, conversaciones, compartir, presencia, relaciones, reputación y grupos) y sus implicaciones son descritos en la figura al final de este artículo. Cada uno de ellos refleja una faceta específica de los medios sociales y sus implicaciones para las empresas. Entre ellos no son excluyentes, ni tienen que estar presentes siempre. Además, las mejores plataformas tienden a concentrarse en al menos tres o cuatro bloques primarios. Así, por ejemplo, en la red social LinkedIn los más relevantes serían identidad, reputación y relaciones; en Youtube, compartir, reputación, conversaciones y grupos; en Facebook, relaciones; identidad, conversaciones, reputación y presencia, y en Foursquare, presencia, relaciones e identidad.

Los autores también explican cómo se puede utilizar este marco para comparar y contrastar las funcionalidades y sus implicaciones en las distintas actividades de las redes sociales, ante un panorama complicado en el que cada día los individuos disponen de más opciones de elección por la mayor oferta de plataformas de redes sociales que compiten

por su atención. Para supervisar, comprender y dar respuesta sugieren otro modelo de cuatro C: conocer/reconocer (*Cognize*) el contexto mediante la aplicación del marco de siete bloques, qué rasgos funcionales están presentes/activos en los distintos medios sociales para la empresa y sus competidoras y cuáles serían sus implicaciones, así como quienes serían las personas influyentes (*influencers*). Congruencia/coherencia (*Congruity*) entre las distintas estrategias y adaptación a las distintas funcionalidades de los medios sociales y los objetivos de la empresa centrándose en bloques al servicio de su negocio. La estrategia de medios sociales debe estar también alineada con la estrategia de *marketing*. Conservar (*Curate*) o custodiar el contenido implicaría identificar y cuidar a los empleados de mayor capacidad de escucha y a los que son capaces de crear el contenido que es además apropiado emocionalmente para la comunidad. Además, es necesario distinguir cuándo y con qué frecuencia y con qué formatos (por ejemplo, *mash-ups* que combinan contenido y funcionalidad de varias redes sociales) la empresa debe participar en los medios sociales. Cazar/perseguir (*Chase*), aunque el escaneo continuo de las redes sociales y la persecución constante de información consume mucho tiempo; es importante monitorizar el entorno para entender las conversaciones y los flujos de información que pueden afectar a las posiciones actuales o futuras en el mercado, cómo las plataformas sociales evolucionan y cómo los competidores responden.

En definitiva, este artículo que aparecía el año pasado en el *ranking* de Google Scholar como el más citado en los últimos cinco años en el ámbito de «negocios, economía y gestión», y que por esa razón y por su pertinencia recogemos aquí pese a ser de 2011, proporciona un marco para la toma de decisiones y una serie de recomendaciones para que las empresas desarrollen de forma congruente estrategias de supervisión, comprensión y respuesta a las actividades de los medios sociales.



Figura: Panel de medios sociales aportado por los autores.

## 2. TELEFONÍA MÓVIL: EL PESO DE LOS LOBBIES

- **Publicación:** «Political determinants of Competition in the Mobile Telecommunications Industry», *NBER Working Paper* n.º 23041, enero de 2017. Descargable en el siguiente enlace: <https://goo.gl/tKmoEC>
- **Mara Faccio** es profesora en la Krannert School of Management, Purdue University, EE UU. **Luigi Zingales** es profesor de la Booth School of Business de la Universidad de Chicago.

### LA IDEA

*Resumen: Este trabajo argumenta que las diferencias en las políticas públicas respecto a la telefonía móvil no se explican por razones económicas o tecnológicas, sino por la acción de los grupos de presión.*

La enorme diversidad de precios y políticas públicas respecto al sector de las telecomunicaciones móviles suscita la cuestión de si las diferencias son debidas a factores subyacentes a las características económicas de los países, o a otro tipo de cuestiones.

Algunas de las diferencias se producen entre países, y otras a lo largo del tiempo, a veces con cambios abruptos. Por ejemplo, hace pocos años tuvo lugar un cambio procompetitivo en México que supuso una gran pérdida de riqueza para uno de los hombres más ricos del mundo, Carlos Slim. Es un ejemplo extremo de lo mucho que está en juego para las personas que invierten en este sector.

Los autores de este trabajo argumentan que tres razones hacen especialmente adecuado el sector de telecomunicaciones móviles para analizar los determinantes políticos y económicos de las diferencias en las políticas públicas. Por una parte, es un sector donde los gobiernos nacionales siguen teniendo (un tanto paradójicamente, dada la naturaleza de la tecnología del sector) un enorme poder en el otorgamiento de licencias y la gestión del espectro radioeléctrico. Además, y pese a ello, la tecnología de las empresas operadoras es muy similar en todo el mundo. En tercer lugar, gracias al trabajo de organismos reguladores, desde las agencias nacionales hasta la Unión Internacional de Telecomunicaciones, existe una gran abundancia de datos. Si las diferencias de políticas y de precios resultantes se debieran a razones tecnológicas, habrían de detectarse muchos menos contrastes que los que se observan en realidad, dada la homogeneidad tecnológica.

Gracias a todo ello, los autores pueden, por un lado, analizar una rica base de datos para muchos países, donde observan las grandes diferencias en las políticas de promoción de la competencia en el sector, y cómo estas políticas no tienen ninguna relación con niveles de calidad o inversión (como a veces argumentan los *lobbies* cercanos a las empresas operadoras), pero sí con el rol de *lobby* de las empresas políticamente conectadas. Por otro lado, comparan tres países para los cuales existen datos abundantes de precios: Estados Unidos, Alemania y Dinamarca, para llegar a la conclusión que los países europeos tienen precios sustancialmente más bajos, aunque en este caso las elevadas tarifas estadounidenses sí están asociadas a un mayor nivel de calidad.

### 3. ¿MÁS COMPETENCIA, MENOS DESIGUALDAD?

- **Publicación:** «Declining Labor and Capital Shares», *working paper*, última versión descargable en el siguiente enlace: <https://goo.gl/0O2dey>
- **Simcha Barkai** es doctorando en la Escuela Booth de Negocios de la Universidad de Chicago.

#### LA IDEA

*Resumen: Las rentas del trabajo no son las únicas que han visto reducida su participación en la distribución de la renta. Medidas adecuadamente, las rentas del capital han sufrido un retroceso aún mayor, mientras que han aumentado en gran medida los beneficios empresariales. Se percibe en EE UU una reducción significativa de la competencia empresarial, que estaría detrás de la captura de beneficios extraordinarios por varias empresas dominantes.*

La globalización y el cambio tecnológico se consideran dos de las causas principales del estancamiento de las rentas del trabajo y del aumento de la desigualdad. La globalización habría desplazado parte de la producción industrial a los países con sueldos bajos y la caída del precio relativo del capital respecto a los sueldos habría empujado hacia una mayor sustitución de trabajo por capital. El resultado son sueldos bajos, mayor desigualdad y un estancamiento de la generación de empleo.

Sin embargo, este artículo, escrito por un prometedor estudiante de doctorado de Economía y Finanzas en la escuela de negocios Booth de la Universidad de Chicago, sugiere un mecanismo distinto que ya ha sido recalcado por otros expertos, como el economista británico del MIT John Van Reenen: el aumento de la concentración empresarial en varios sectores de la economía estadounidense. La evolución de la distribución de la renta en EE UU no se explica por el cambio tecnológico, sino por la creciente concentración de los beneficios en pocas empresas con posiciones dominantes en sus respectivos sectores.

El *paper* recompone la evolución de las rentas del capital y trabajo en la economía norteamericana desde principios de los años ochenta, mostrando el ya conocido retroceso de alrededor de 10 puntos porcentuales en la participación de las rentas del trabajo. Sin embargo, también se observa una sorprendente reducción aún mayor, de alrededor de 30 puntos porcentuales, en la distribución de la renta por parte de las rentas del capital, aunque la ratio entre capital y producto no haya caído en las últimas décadas. Se compensan ambas reducciones con un aumento muy considerable de los beneficios en la distribución.

¿Qué explica ese aumento de la participación de los beneficios en la renta? El autor lo atribuye a un debilitamiento de la competencia y la reducción del excedente del consumidor. A pesar de la existencia de precios más elevados por encima de los competitivos, no están nada claros los mecanismos detrás del incremento de la concentración empresarial. En gran parte, tanto la automatización como la creciente concentración empresarial podrían estar relacionadas si el cambio tecnológico permite la generación de grandes economías de escala para unos pocos ganadores, muy especialmente a nivel global. En realidad, además, los indicadores de concentración empresarial deberían establecerse a escala global, no nacional (existen menos empresas nacionales grandes compitiendo a escala global, pero quizá el grado de concentración a nivel mundial se mantiene).



Tampoco está escrito que lo que ha favorecido la concentración empresarial no pueda ir en la dirección contraria. Gran parte de la desconfianza hacia las empresas que expresan los consumidores en todas las encuestas, especialmente los jóvenes, se debe a la aparición de empresas superganadoras con posiciones aparentemente dominantes. Esta situación podría cambiar rápidamente. Los efectos definitivos de la tercera revolución industrial y la globalización aún están por ver.

**ODLI. N.º 48, Marzo 2017**

**1. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y LA VIDA EN 2030**

- Autores: Peter Stone, Rodney Brooks, Erik Brynjolfsson, Ryan Calo, Oren Etzioni *et al.*
- Comentario: José Luis Salmerón Silvera.

**LIBROS**

- **El boom populista:** *The Populist Explosion: How the Great Recession Transformed American and European Politics*, de John B. Judis.
- **Crecimiento contra prosperidad:** *Throwing Rocks at the Google Bus: How Growth Became the Enemy of Prosperity*, de Douglas Rushkoff.

**OTRAS IDEAS DE INTERÉS**

1. **¿Es Asia la nueva cuna de la innovación?**
  - Autores: Capgemini-Consulting; Asher Devang y Christian Kruse; Andy Parker y Pontus Siren.
2. **Descarbonización del sector eléctrico y disminución de emisiones**
  - Autores: Iain Staffell.
3. **Teoría de juegos: un lenguaje para todo**
  - Autores: Larry Samuelson.

**ODLI. N.º 47, Febrero 2017**

**1. EL MEDITERRÁNEO COMO NUEVO RÍO GRANDE**

- Autor: Gordon Hanson.
- Comentario: Anna Terrón Cusí.

**LIBROS**

- **Impuestos a los ricos:** *Taxing the Rich: A History of Fiscal Fairness in the United States*, de Kenneth Scheve y David Stasavage.
- **Vidas de jóvenes en la nueva China:** *Wish Lanterns. Young Lives in New China*, de Alec Ash.

**OTRAS IDEAS DE INTERÉS**

1. **El exceso de trabajo en equipo produce agotamiento**
  - Autores: Rob Cross, Reb Rebele y Adam Grant.
2. **La fantasía escandinava**
  - Autores: Rasmus Landersø y James J. Heckman.
3. **La generación renovable intermitente tiene un coste social**
  - Autores: Gautam Gowrisankaran, Stanley S. Reynolds y Mario Samano.

**ODLI. N.º 46, Enero 2017**

**1. MEDIR LA ECONOMÍA EN LA ERA DE LOS DATOS**

- Autor: Charles Bean.
- Comentario: Esteban Moro.

**LIBROS**

- **El futuro del consumo:** *Empire of things. How we became a World of consumers, from the Fifteenth Century to the Twenty First*, de Frank Trentman.
- **El transhumanismo, sin miedo al porvenir:** *Le transhumanisme. Faut-il avoir peur de l'avenir?*, de Béatrice Jousset-Couturier.

**OTRAS IDEAS DE INTERÉS**

1. **Raíces del populismo: la inseguridad cultural antes que la económica**
  - Autores: Ronald Inglehart y Pippa Norris.

**2. Los fondos estratégicos como nuevo modelo de capitalismo tutelado**

- Autores: Håvard Halland, Michel Noëll, Silvana Tordo y Jacob J. Kloper-Owens.

**3. Control aleatorio y causalidad**

- Autores: Angus Deaton y Nancy Cartwright.

**ODLI. N.º 45, Diciembre 2016**

**1. LA PREDILECCIÓN POR LA CONSONANCIA DE LAS CREENCIAS**

- Autores: Roland Bénabou y Jean Tirole, el primero; Russell Gorman, George Loewenstein, Karl Ove Moene y Luca Zarri, el segundo.
- Comentario: Jordi Brandt.

**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**

1. **Qué revela el ciclo de sobreexpectación de las tecnologías emergentes**
  - Autor: Gartner Inc.
2. **Uber: las grandes disrupciones tecnológicas benefician más a los consumidores**
  - Autores: Peter Cohen, Robert Hahn, Jonathan Hall, Steven Levitt y Robert Metcalfe.
3. **La Reconquista española ha marcado el desarrollo económico contemporáneo**
  - Autores: Daniel Oto-Peralías y Diego Romero-Ávila.

**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.