



Observatorio de las Ideas

REVISTA DE IDEAS

EJEMPLAR EDITADO PARA

Cortesía del Editor

Nº68 - NOVIEMBRE 2018



DIRECTOR

Andrés Ortega

CONSEJO ASESOR

Antón Costas

Guillermo de la Dehesa

Javier Nadal

Ana Palacio

Ignacio Pérez de Arriaga

Manuel Pimentel

Josep Piqué

Narcís Serra

Pedro Solbes

Juan Tapia

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Gloria Álvarez

José Balsa

Manuel Cebrián

Jordi Domènech

Xavier Massa

Ángel Pascual-Ramsay

Francesc Trillas

EDITA

Observatorio de Ideas S.L.

CONSEJERO DELEGADO

Daniel Fernández



El envejecimiento de la población está empezando a tener una importante incidencia económica, social y política, y no sólo en los países desarrollados. Está dando pie al surgimiento de lo que ya se llama la «economía plateada». La Comisión Europea encargó un estudio al respecto que por su importancia recogemos aquí. No entra en el hecho de que, en no pocas sociedades, con la jubilación de la cohorte del *baby boom* y la reducción de la natalidad, empiezan a ser más los mayores que los jóvenes, con el consiguiente conflicto entre generaciones.

La primera reseña es de un libro que analiza en profundidad la relación entre subvenciones públicas, geografía y sistemas electorales, con la conclusión general de que, entre estos últimos, los proporcionales producen menos distorsiones. El segundo libro reseñado trata de cómo algunos sistemas modernos de gestión empresarial dañan la salud de los empleados y qué se puede hacer al respecto.

La primera idea de desarrollo más breve resulta preocupante: el contacto con ideas con las que discrepamos no aumenta el consenso, sino que refuerza la polarización. La segunda recoge cómo el riesgo político repercute en la economía. Y la tercera propugna reforzar algunas políticas públicas para impulsar la innovación medioambiental.

Espero que estas ideas despierten su interés y le descubran algo nuevo.

Con mis mejores saludos,

Andrés Ortega

Director



LA ECONOMÍA PLATEADA

ARTÍCULO ORIGINAL: **Technopolis Group** y **Oxford Economics**, para la Comisión Europea.

RESUMEN Y COMENTARIO: **Vicente Rodríguez**.

SÍNTESIS: *El envejecimiento de la población es un hecho demográfico de enorme trascendencia económica, social y política.*

La persona envejece al igual que la sociedad, y ello significa no tanto una limitación como un reto lleno de situaciones que afrontar y de oportunidades a las que atender. Personas y sociedades se encuentran ante un escenario que requerirá de la inteligencia social necesaria para afrontarlo con el mayor éxito posible.

| LIBROS |

GEOGRAFÍA, ELECCIONES Y SUBVENCIONES. *Spending to Win: Political Institutions, Economic Geography, and Government Subsidies*, de **Stephanie J. Rickard**.

MURIENDO POR UN SUELDO. *Dying for a Paycheck. How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance –and What We Can Do About It*, de **Jeffrey Pfeffer**.

| OTRAS IDEAS DE INTERÉS |

LA COMUNICACIÓN AUMENTA LA POLARIZACIÓN. **Christopher A. Bail, P. Argyle, Taylor W. Brown, John P. Bumpus, Haohan Chen, M. B. Fallin Hunzaker, Jaemin Lee, Marcus Mann, Friedolin Merhout y Alexander Volfovsk.** *Un experimento con Twitter en EE UU demuestra que la exposición a ideas políticas opuestas refuerza las propias.*

EL IMPACTO ECONÓMICO DEL RIESGO GEOPOLÍTICO. **Dario Caldara y Matteo Iacoviello.**

El riesgo geopolítico tiene un impacto negativo, medible y significativo sobre la actividad económica, los mercados de valores, la rentabilidad de los bonos y el precio del petróleo.

CINCO PROPUESTAS BÁSICAS DE INNOVACIÓN MEDIOAMBIENTAL. **Cameron Hepburn, Jacquelyn Pless y David Popp.** *El volumen de innovación es inferior al socialmente óptimo debido a la existencia de fallos del mercado. La intervención pública está justificada, pero ¿cuáles son los mejores instrumentos para implementarla?*

LA ECONOMÍA PLATEADA

■ **Publicación:** «The Silver Economy. European Union. A Study Prepared For The European Commission, 2018». Descargable en el siguiente enlace: <https://bit.ly/2FXVM57>

■ **Technopolis Group y Oxford Economics:** Comisión Europea, Dirección General de Redes de Comunicaciones, Contenidos y Tecnología.

LA IDEA

Resumen: El envejecimiento de la población es un hecho demográfico de enorme trascendencia económica, social y política. La persona envejece al igual que la sociedad, y ello significa no tanto una limitación como un reto lleno de situaciones por afrontar y de oportunidades a las que atender. Por tanto, personas y sociedades se encuentran ante un escenario que requerirá de la inteligencia social necesaria para afrontarlo con el mayor éxito posible.

La Unión Europea (UE) es sensible a la situación demográfica de los países que la componen, según los datos demográficos proporcionados por la División de Población de Naciones Unidas y de Eurostat. Cada año que pasa, las proyecciones confirman que aumenta el número de personas mayores. La UE lleva varias décadas tratando de dar respuestas al envejecimiento de sus ciudadanos en diferentes ámbitos (empleo y asuntos sociales, salud, economía digital, política regional, investigación, etc.).

La «economía plateada» (*silver economy*, en inglés) es uno de los últimos focos elegidos por la UE para este diagnóstico, para lo cual ha encargado a instituciones capacitadas un documento de análisis y reflexión que facilite el diseño de políticas públicas. Oxford Economics es una entidad especializada en estimaciones económicas y Technopolis Group, una asesoría de diseño de políticas públicas.

El documento parte de una idea central: las necesidades y demandas de los individuos que envejecen tienen trascendencia económica en la construcción de la futura estrategia de economía plateada en Europa. Dos condiciones son necesarias para el diagnóstico requerido: una estimación de su significado (macro)económico y una valoración de las iniciativas de economía plateada ya en marcha en Europa a distintas escalas geográficas y a través de diferentes agentes sociales, económicos y políticos. Ambas convergen en una tercera: la participación de agentes interesados mediante una consulta general, para identificar diez áreas que concreten las oportunidades detectadas y orienten las recomendaciones políticas.

La primera parte del informe evalúa, mediante modelos estimativos, el significado de la economía plateada, utilizando herramientas del análisis económico (efectos, directos, indirectos e inducidos) y el consumo –público y privado– así como su importancia en la generación de actividad económica como unidad de medida. Salud, cultura, ocio y equipamientos de la vivienda destacan como principales ítems en el patrón de consumo europeo que refleja las demandas, necesidades y hábitos de la población mayor, junto con el aumento de su capacidad de compra y de su volumen. Su importancia económica en términos de valor añadido bruto (GVA, en sus siglas inglesas), destaca el informe, afectaría a Europa y es previsible que lo haga en el futuro (figura 1).

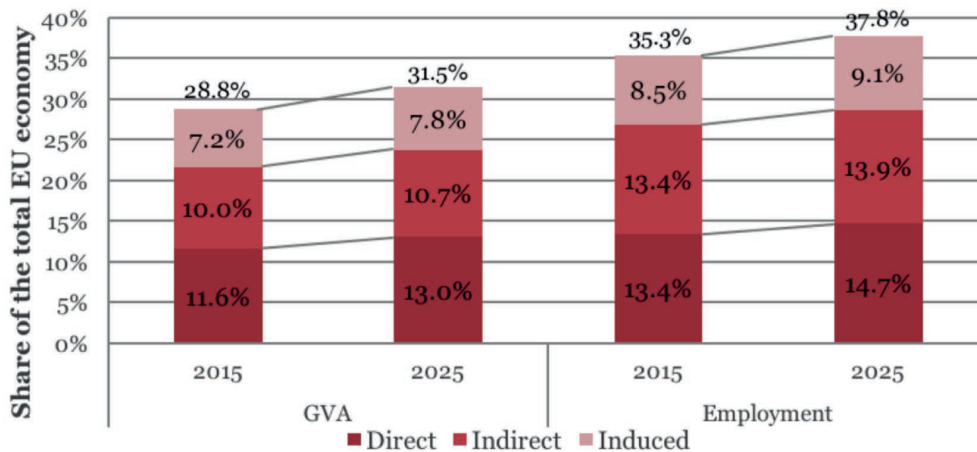


Figura 1: Evolución prevista de la importancia de la población mayor en la economía total de la UE.

En el segundo apartado, el informe examina los factores que condicionan la economía plateada a escala individual, sirviéndose del paradigma del «envejecimiento activo» de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Los factores personales, comportamentales, económicos, sociales, la salud y el entorno físico se consideran en una doble perspectiva: la del reto que suponen para la persona y la sociedad y la de la oportunidad que generan para la economía plateada.

Así, surgen diez áreas diagnosticadas por el equipo redactor del informe, tras recibir aportaciones de agentes interesados y de los participantes en una consulta en línea abierta. De ellas, ocho tienen carácter sectorial (salud conectada, robótica y juegos, turismo plateado, servicios de cuidados integrados, desarrollo de entornos amigables, conocimiento para un envejecimiento activo y saludable, universidades adaptadas para la tercera edad y vehículos sin conductor). Otras dos son horizontales: el emprendimiento de los mayores y las plataformas interactivas para el desarrollo de productos y servicios. Una herramienta de diagnóstico permite valorar la situación financiera de las diez áreas, la consecución de estándares tecnológicos, el grado de interoperabilidad de las (posibles) soluciones, la disponibilidad y seguridad de los datos existentes sobre ellas y otras barreras sociales, como la formación tecnológica de los usuarios finales. El objetivo es estimar su valor comercial y su penetración en el mercado.

Finalmente, el informe sintetiza las recomendaciones políticas derivadas de la evaluación de las propuestas con los agentes sociales y políticos, investigadores, industrias y usuarios finales interesados, para su uso por la Comisión Europea, los gobiernos nacionales y los regionales. La primera –apoyo a la revolución tecnológica y digital en el sector de la salud– se adapta bien a las prioridades de la UE. Busca avanzar en la interoperabilidad de las soluciones tecnológicas, en la formación de las personas mayores y en la protección de los datos sobre el estado de salud de las personas. La segunda se mueve en la misma línea: la promoción de un envejecimiento saludable gracias a la aplicación de su conocimiento como prevención y a la promoción de servicios de cuidados integrados y su desarrollo a escala europea, más allá de los ámbitos locales habituales. La tercera recomendación se centra en el impulso de soluciones para la movilidad de las personas mayores, por medio de infraestructuras de transporte y vehículos sin

conductor, entornos residenciales (domótica y diseño) y servicios (turismo). La cuarta pretende incrementar la participación de los mayores en el mercado de trabajo, facilitando su educación continua, concienciándolos sobre su capacidad de emprendimiento y mejorando las condiciones del puesto para mantener su capacidad como trabajadores. La última consiste en innovar soluciones para favorecer la autonomía de estas personas, sirviéndose de productos y servicios interoperables y del diseño de hogares inteligentes, lo que, en ambos casos, requiere de una toma de posición de los usuarios acerca de la necesidad de su empleo y de su financiación.

Además del informe, existe un documento más amplio, con anexos, que ofrece análisis más detallados e incluye ejemplos de iniciativas ya en desarrollo en distintas escalas geográficas.

COMENTARIO

Por **Vicente Rodríguez**, investigador del CSIC, miembro del Grupo de Investigación de Envejecimiento y de varios proyectos sobre envejecimiento activo en España e Iberoamérica, así como de análisis de políticas públicas al respecto.

«Esta economía podría anidar entre las prácticas colaborativas de carácter social, que valoran la capacidad de los mayores para seguir desempeñando un papel en la sociedad con el objeto de potenciar su envejecimiento activo y calidad de vida. Interviene en situaciones en las que la población mayor no puede usar su capacidad económica para la compra de productos y servicios».

«En el futuro, el envejecimiento proyectado de la población debería dar lugar a que la economía plateada sea cada vez más influyente como fuente de demanda en toda la UE».

El documento elaborado para la UE parte de una evidencia: como tal, la economía plateada existe en la medida en que es posible analizarla de acuerdo con los parámetros economicistas empleados y al objeto de facilitar el desarrollo económico en Europa basado en la innovación tecnológica y en asegurar un mercado de trabajo que conserve a la población que ha superado la edad prevista para su jubilación, según directrices de la UE. Aunque el informe no lo menciona de forma expresa, este último propósito posibilita el sostenimiento del sistema de pensiones.

Desde este punto de vista, el informe cumple una función esencial. ¿Qué otra alternativa podría esperarse de un informe cuyos resultados no son reconocidos como propios por la Comisión Europea? Probablemente ninguna otra, porque los autores ya estarían asumiendo los presupuestos teóricos y conceptuales de la UE, elaborados en los últimos años, como ha demostrado Eatock en su informe *The Silver Economy. Opportunities for Ageing*, en 2015. La definición utilizada sólo elige la «suma de actividades económicas» como el elemento definidor de la economía plateada. Sin embargo, otras aproximaciones científicas incluyen bienes y servicios no sólo «para» las personas mayores, sino también otras actividades desarrolladas «por» los mayores, tengan éstas significado económico o simplemente valor social (actividades no pagadas, voluntariado, de apoyo o de participación social). Esta perspectiva no se considera en el informe. Sí están muchos de los ámbitos de interés reconocidos en distintas políticas de la UE, en distinto grado de desarrollo, y puestos en marcha siguiendo directrices europeas, nacionales, regionales e, incluso, locales. Proyectos como MOPACT o estructuras europeas como EIPonAHA o AGE Platform las recogen para acreditar que la inclusión social, la solidaridad intergeneracional, el envejecimiento digno o la ciudadanía activa tienen valor más allá de su significado económico.

«En tanto en cuanto la economía plateada representa el consumo público y privado que atiende a las necesidades de la población mayor, muchos efectos inducidos e indirectos proporcionan oportunidades para jóvenes y mayores».

La prueba de que cuando se evalúa la forma «activa» de envejecer de las personas mayores, los aspectos personales, comportamentales o sociales (o socioeconómicos) son elementos esenciales del individuo, en paridad con los puramente económicos, es que el informe utiliza el paradigma del «envejecimiento activo» de la OMS como referente para el análisis de los retos y oportunidades de la economía plateada. Y ello debe ser así porque se asume que la población mayor es un grupo heterogéneo que responde a los mismos estímulos en diferentes circunstancias y, por lo tanto, los efectos también lo son. A pesar de ello, el foco del informe es puramente económico, con el objetivo de fundamentar el papel futuro de la innovación tecnológica y el mercado de trabajo.

Es posible que la economía plateada de la UE sea una visión necesaria, aunque incompleta, de los retos del envejecimiento en el futuro. Diversas investigaciones demuestran que hay conexiones entre la actividad económica orientada a los mayores y otras prácticas que pueden generar también «economías sociales», como el voluntariado, los cuidados informales y las estructuras de capital social que se ocupan de mantener las relaciones intergeneracionales o de aliviar la soledad de los mayores, como han demostrado Heinze y Naegele, en 2009, en su estudio *Silver Economy in Germany: More than Only Economic Factor: Old Age*. Se trataría de una economía que puede anidar entre las prácticas colaborativas de carácter social, que valoran la capacidad de los mayores para seguir desempeñando un papel en la sociedad para potenciar su envejecimiento activo y calidad de vida. Interviene en situaciones en las que la población mayor no puede usar su capacidad económica para la compra de productos y servicios.

«El mayor crecimiento del PIB debería aumentar el tamaño de la economía plateada. Aunque gran parte de los ingresos laborales adicionales serían recibidos por individuos más jóvenes en primera instancia, es probable que incremente el poder adquisitivo de los integrantes de la economía plateada, como resultado del virtuoso ciclo que este tipo de política podría desencadenar».

En este contexto, países europeos como Francia, Alemania o Polonia han realizado estudios para avanzar en una estrategia sobre economía plateada. No es el caso español. Los documentos oficiales tienden a no mencionar economía plateada, pero sí incluyen medidas que encajan en las propuestas del informe de la UE. Es el caso del Libro Blanco del Envejecimiento Activo de 2011, en el que se deslindan propuestas sobre políticas de envejecimiento y empresa. La Estrategia Nacional de Personas Mayores (2018-2021), aún en fase de aprobación, tampoco la menciona, y sus medidas, siguiendo el paradigma del envejecimiento activo de la OMS, están orientadas al seguimiento del Plan Internacional de Madrid de Envejecimiento de 2002. Sin embargo, al evaluar estas disposiciones, se aprecia que más de una quinta parte de las más de doscientas de la Estrategia tienen vinculación con la economía plateada, especialmente en los ámbitos de participación social y de promoción de una vida activa y saludable. La Estrategia Gallega de Envejecimiento Activo desde la Innovación (2016-2020), en cambio, en su línea estratégica 3, apuesta por una «promoción de la economía del envejecimiento (*silver economy*) como generadora de oportunidades» en el ámbito del aprovechamiento del tiempo de ocio, de soluciones (tecnológicas) adaptadas o del emprendimiento de mayores. Queda, pues, camino que recorrer en España sobre economía plateada.

GEOGRAFÍA, ELECCIONES Y SUBVENCIONES

Stephanie J. Rickard, *Spending to Win: Political Institutions, Economic Geography, and Government Subsidies* («Gastar para ganar: Instituciones políticas, geografía económica y subsidios gubernamentales»), Cambridge University Press, Cambridge, 2018, 248 págs.

Por **Juan José Michelini**

Las subvenciones, entendidas como sistemas de protección de determinados sectores de actividad, representan un aspecto clave de la economía contemporánea con impacto a muy diferentes escalas territoriales. En los grandes conjuntos regionales suelen dar lugar a persistentes guerras comerciales –como la que parece haber iniciado el actual Gobierno estadounidense con China y la UE– al ser utilizados como instrumentos para proteger a determinados sectores económicos o favorecer su competitividad en un marco liberalizador que tiende al progresivo recorte de aranceles en las transacciones de bienes. También a escala nacional están en la base de disputas entre regiones centrales y periféricas, o entre sectores económicos y sociales que pugnan por ayudas estatales de diverso tipo.

Fundamentalmente esta última escala es la que considera Stephanie Rickard para examinar un interesante dilema inherente a las subvenciones y que resulta clave en la configuración de políticas económicas. El planteamiento teórico, desarrollado en los tres primeros capítulos, es el siguiente: las instituciones democráticas han sido creadas para representar los intereses del conjunto de la sociedad y atender el bien común. Una de sus tareas habituales en este cometido consiste en utilizar el dinero de los contribuyentes y distribuirlo entre diversos programas, que pueden favorecer a amplios sectores de población, pero también a intereses particulares. De ese modo, la pregunta que se hace la autora y sobre la que construye su argumento es por qué ciertos gobiernos elegidos democráticamente son más proclives que otros a atender intereses de determinados sectores económicos frente a los colectivos. En otras palabras, por qué las políticas «particularistas» varían, tanto en frecuencia como en magnitud, entre diferentes países con democracias bien consolidadas. Se trata, efectivamente, de una pregunta relevante en la medida en que la forma en que se utilicen las subvenciones en economía tiene importantes implicaciones tanto en términos de eficiencia económica como de redistribución y desigualdad.

La hipótesis, planteada en el primer capítulo y defendida a lo largo del libro, sostiene que la definición de las políticas económicas, y en especial las subvenciones, depende fundamentalmente de dos factores: el modo en que los políticos son elegidos (el sistema electoral) y la distribución de las actividades económicas en el territorio. Así, mientras que las instituciones políticas determinarían el tipo de incentivos, el territorio, que la autora identifica con la «geografía económica», orientaría la estrategia óptima para responder a esos incentivos. De esa manera, en el capítulo 2 la autora asume el giro espacial en materia de economía iniciado en la década de 1990, caracterizado por un creciente interés en la dimensión espacial de los procesos económicos. Con ese cometido, parte de la desigual distribución espacial y sectorial de las actividades económicas para analizar sus implicaciones en términos de la aplicación de políticas públicas y, en concreto, desde lo que define como la «geografía de los intereses particularistas» o específicos. De ese modo, pretende ir más allá de las perspectivas neoinstitucionalistas, criticando su olvido del papel del territorio en la toma de decisiones políticas, es decir, la consideración de aquél como un elemento activo y no como simple contenedor.

Finalmente, en el capítulo 3, la autora analiza el efecto conjunto de lo que llama «geografía económica» y las instituciones electorales. Su teoría es que los grupos geográficamente concentrados obtendrán subvenciones más generosas en los sistemas de mayoría que en los proporcionales. Mientras tanto, en los últimos, estas ayudas irán sobre todo a grupos de interés difusos con el objetivo de maximizar el número de escaños.

A lo largo de los tres capítulos siguientes la autora efectúa un exhaustivo análisis empírico para testar la hipótesis planteada. Se apoya en un amplio trabajo de investigación basado en una adecuada utilización de metodologías complementarias, cualitativas –entrevistas– con ministros y funcionarios de gobiernos, registros parlamentarios, publicaciones de diversos sectores económicos, cobertura de medios, así como información cuantitativa actualizada. Finalmente, el último capítulo consiste en una revisión de los contenidos y principales resultados de la investigación.

Política electoral, economía y territorio

Los resultados de la investigación se desarrollan a partir del cuarto capítulo con la modelización de la hipótesis y el análisis cuantitativo de la relación entre sistemas electorales y geografía económica, así como su impacto en la variación de las subvenciones en una docena de países del mundo desarrollado. Las premisas de partida son las siguientes: 1) las instituciones electorales constituyen las reglas del juego de la política y, como tales, generan incentivos para desarrollar estrategias de diverso tipo en la competencia política, 2) la distribución de las actividades económicas en el territorio determina las políticas óptimas para responder a esos incentivos, y 3) los incentivos para otorgar subvenciones a sectores económicos determinados dependerán tanto del tipo de sistema electoral como de la desigual distribución de los sectores de actividad en el territorio.

El testeo de la hipótesis evidencia que los sistemas de mayoría ofrecen a los políticos incentivos para captar la adhesión de sectores económicos concentrados en el territorio –en especial, su distrito electoral–, ya que de la obtención del mayor número de votos en éste depende la consecución de su escaño. Sin embargo, en los sistemas de representación proporcional, las políticas económicas «particularistas» representarían una herramienta electoral útil sólo cuando los beneficiarios se distribuyan de acuerdo con un patrón difuso en el territorio. En otras palabras, en este último caso las políticas focalizadas orientadas a colectivos específicos constituirían un medio ineficiente para ganar elecciones.

Según la autora, ello tiene que ver con las características inherentes a cada forma de organización electoral. En efecto, en el caso de los sistemas electorales mayoritarios, las elecciones giran en torno al candidato, cuya base electoral se encuentra en un distrito determinado. Por el contrario, el sistema de votación proporcional pivota en torno a partidos, diluyendo la figura del candidato. De ese modo, aunque el desempeño en cada distrito es importante, se reducen los incentivos para que un político base su estrategia electoral en favorecer intereses particulares en su propia circunscripción electoral. Más aún, en este tipo de sistemas, el éxito de un político depende más de su alineación con los líderes del partido, que son quienes deciden la inclusión y lugar de los candidatos. En definitiva, la autora considera que en la economía real el peso de la estrategia electoral es fundamental para la necesaria corrección de los desequilibrios territoriales a la hora de diseñar una determinada política. Se trata de un debate de especial gravedad si se atiende a la creciente generalización de esos desequilibrios en la actualidad y al modo en que numerosas políticas públicas están reforzando los problemas generados por la economía de mercado.

Las subvenciones en diversos sistemas electorales: los casos de Francia y Austria

En el capítulo 5, la hipótesis se contrasta en el caso de la industria vitivinícola en dos países: Francia y Austria. El objetivo es analizar el modo en que diversos modos de organización electoral ofrecen diferentes incentivos para la subvención de un mismo sector. La selección de esos países obedece al hecho de que ambos cuentan con sistemas electorales diferenciados (de mayoría en el primero y representativo proporcional en el segundo). Además, al estar en la UE, están sometidos a las mismas reglas internacionales, de modo que ese factor no afectaría directamente a la decisión de apoyar o no un determinado subsidio. Por su parte, la industria vitivinícola es un sector interesante en la medida en que su localización depende fundamentalmente de las condiciones ambientales, en particular, suelo, precipitaciones y temperatura.

En el caso francés, la organización espacial del sector vitivinícola se estructura en torno a denominaciones de origen –*apellations*– que dan lugar a ámbitos territoriales locales específicos de los que emergen actores sociales e institucionales devenidos en importantes grupos de presión política. Se trata de un aspecto importante ya que, en un sistema electoral como el francés, mayoritario y centrado en la figura del candidato, la adhesión de éste al territorio resulta clave en la política electoral. En suma, los políticos franceses establecen una relación íntima con su base electoral local, lo que genera importantes incentivos para la utilización de las subvenciones como instrumento para consolidarlas.

A modo de ejemplo y a partir de un exhaustivo trabajo de archivo y de campo, la autora expone que, en el caso de la producción de coñac –departamentos de Charente y Charente-Maritime– el sistema electoral se alinea con la industria vitivinícola para generar importantes subvenciones destinadas a la producción de esa bebida. Un aspecto destacado en el análisis es que tanto los políticos oficialistas como los de la oposición han utilizado la estrategia de apoyo de estas ayudas económicas, lo que sugiere que la ideología y el partidismo se subordinan en este caso a la lógica espacial de organización del sector.

Como contrapunto al caso anterior, la autora presenta el caso de las subvenciones a la industria vitivinícola en Austria y, más concretamente, el de los vendedores de vino en la propia explotación. Según los datos aportados, representan un sector importante de la industria y, a diferencia del caso del coñac, se caracterizan por una distribución espacial difusa en varias regiones vitivinícolas austríacas.

Además, la institucionalidad electoral austríaca se basa en un sistema representativo de listas cerradas. Es decir, la referencia electoral de los ciudadanos son los partidos políticos más que los candidatos, que suelen no aparecer en las papeletas de emisión del voto. Más aún, estos últimos son incluidos en las listas y posicionados en ellas por los líderes del partido. De ese modo, la mejor estrategia de un candidato para ganar unas elecciones o ser reelegido consiste en alinearse con los intereses del partido incluso en el caso en que éstos entraran en conflicto con los votantes de su distrito.

Mediante el estudio de caso, la autora expone que esa combinación de sistema electoral y localización difusa de los productores vitivinícolas ha favorecido una distribución de las ayudas cuya lógica es justamente la opuesta al caso francés. Es decir, en este tipo de sistemas electorales, el interés de los partidos se centra en obtener una proporción importante de votos en la mayor parte de los distritos, lo que crea incentivos para subvencionar sectores de actividades muy difundidas en el territorio. Además, la organización de las listas debilita el vínculo territorial de los candidatos, que siguen, por lo general, la estrategia del partido. Así, la autora presenta el interesante caso de un político de la región vitivinícola de Estiria –de importancia en la producción de vinos–, que adopta la posición de su partido de no favorecer allí las subvenciones a ese sector argumentando el agravio comparativo que esto significaría para las demás regiones.

Las políticas de subvenciones en los sistemas de representación proporcional

El capítulo 6 está dedicado al estudio en profundidad de las subvenciones en sistemas electorales de representación proporcional. La metodología sigue dos vías.

En la primera parte, se analiza la variación en estas políticas en doce países europeos a partir de datos proporcionados por sus gobiernos. En este punto de la obra el argumento se hace algo más complejo al incorporar dos factores que introducen diferencias entre los sistemas de representación proporcional utilizados en diferentes países: el tipo de lista – abierta o cerrada– y la magnitud de los distritos electorales –entendida como el número de candidatos votados en cada caso–, ambos considerados clave en la creación de incentivos para el apoyo a las políticas de subvenciones.

Como se expresa en los capítulos teóricos, los sistemas de representación proporcional con listas cerradas tienden a favorecer un incremento de las subvenciones para sectores económicos con una distribución espacial amplia. Por el contrario, cuando adoptan la modalidad de listas abiertas, se centran en la persona del político y, por ello, los candidatos tienen mayor poder para derivar ayudas hacia sus propias circunscripciones. Por otra parte, el análisis demuestra también que el aumento en la magnitud de los distritos (entendida como el número de candidatos votados en el mismo) refuerza los incentivos para otorgarlas en la medida en que cada político debe intentar diferenciarse del mayor número de contendientes en la circunscripción.

La segunda vía de análisis, complementaria de la anterior, considera un único país (lo que implica instituciones electorales constantes), con el objetivo de corroborar empíricamente la hipótesis de que las subvenciones varían también en el interior de los países y que ello depende del carácter más o menos difuso de las actividades económicas. Para comprobarlo, la autora propone el caso de Noruega, con un sistema electoral proporcional de listas cerradas sostenido por instituciones fuertes que disminuyen las probabilidades de desarrollo de políticas focalizadas o particularistas.

Una vez más, el supuesto de partida consiste en que los sectores con un patrón espacial más difuso en el territorio recibirán más subvenciones en sistemas proporcionales de listas cerradas, en la medida en que generan una competencia electoral centrada en los partidos y, así, una alta disciplina partidista en la elaboración de las listas. En ese marco se evalúa el monto destinado a estas ayudas en tres sectores económicos con diversos grados de concentración espacial durante el período 2008-2012: agricultura (especialmente difusa), pesca e industria manufacturera (especialmente concentrada).

El análisis revela una significativa correlación estadísticamente negativa entre el gasto en subvenciones y la concentración espacial del sector. En otras palabras, los sectores espacialmente concentrados obtuvieron en Noruega, durante el período analizado, menos ayudas, en especial la pesca, actividad concentrada en tan sólo tres distritos electorales. Además, señala que la correlación negativa entre concentración espacial y subvenciones continúa siendo significativa cuando la variable de control es el volumen de empleo. Es decir, aunque los sectores de actividad con mayor número de empleados reciben mayor monto en estas ayudas, la distribución espacial en términos de mayor o menor concentración sigue siendo un predictor más robusto de la distribución del gasto en los mismos.

En el capítulo 7 la autora aborda el estudio de la variación en el gasto por empleado en subvenciones a la industria manufacturera entre distritos electorales en países con representación proporcional de lista cerrada. Al igual que en el capítulo anterior, se apoya en Noruega como estudio de caso.

Si bien en el capítulo 6 se estudia la variación entre países y entre sectores económicos de un mismo país, ahora el análisis se enfoca en la variación entre distritos electorales.

Desde este punto de vista el caso de Noruega determina que (a) los partidos políticos que compiten en sistemas de representación proporcional con múltiples distritos se implican activamente –al igual que en los sistemas de mayorías– en la promoción de políticas focalizadas y, en concreto, subvenciones, y (b) los partidos políticos dirigen de forma significativa los beneficios económicos en forma de subvenciones hacia aquellos distritos en los que cuentan con un mayor número de apoyos. Esto tiene que ver con la mayor facilidad para captar votos marginales y fidelizar a sus seguidores en estos territorios.

En relación con esto, es interesante destacar el uso complementario de técnicas cualitativas, en particular entrevistas a actores claves responsables de las subvenciones en Noruega, lo que permite a la autora confirmar y contrastar los resultados obtenidos mediante análisis cuantitativos.

Consideraciones finales

La cuestión tiene un enorme interés y relevancia en el marco de una economía dominada por flujos globales que exacerbaban la competencia al tiempo que fuerzan a los países a establecer barreras de protección frente a una excesiva exposición de determinados sectores o servicios. La autora la aborda desde una perspectiva novedosa, pues plantea las subvenciones como resultado de la articulación de dos factores: distribución espacial de la actividad económica y sistemas electorales.

En ese marco, las contribuciones del libro son indudables. Utilizando una metodología robusta y un cuidado razonamiento lógico, la autora contribuye a zanjar un debate inconcluso en el que las evidencias sobre los incentivos para favorecer intereses particulares en sistemas electorales –proporcionales o de mayoría– han estado divididas hasta el momento. Pone así de manifiesto que, tanto en unos como en otros, las subvenciones en determinadas actividades económicas constituyen herramientas políticas habituales, frente a los genuinos intereses territoriales o sociales.

El recurso de la geografía económica constituye una de las piedras de toque del argumento. Con ello, el trabajo contribuye, en línea con autores como Robert Putnam, a recordar que las instituciones no actúan en el vacío y que el territorio, entendido en toda su complejidad, juega un papel importante en los resultados de las políticas públicas, si bien, en ocasiones, los intereses políticos se superponen a los del territorio en el diseño de éstas. Paradójicamente, es importante destacar la aproximación excesivamente reduccionista de lo que la autora define como «geografía económica», entendida como la mera distribución de las actividades económicas en el espacio.

En ese sentido, hay que decir que su «descubrimiento» de la geografía económica y, en especial, de la desigual distribución de las actividades en la trayectoria de los territorios, es coherente con la escasez de citas de autores que habrían contribuido a enriquecer enormemente la discusión desarrollada en ese capítulo. En concreto, cabe apuntar que se da un protagonismo casi exclusivo a investigadores económicos vinculados a la economía regional y olvida la geografía como ciencia del territorio. En efecto, en este ámbito son numerosos los autores que han mostrado hace ya tiempo la enorme relevancia de las lógicas espaciales –proximidad, identidad, redes, cultura, etc.– en el despliegue de las dinámicas económicas del territorio.

Otra de las contribuciones del libro está relacionada con el papel que juegan las subvenciones en los sistemas de representación proporcional. La aproximación de la autora al estudio de los sistemas electorales va más allá de la profunda separación entre sistemas mayoritarios y proporcionales. Así, el incorporar otras características de estos últimos –en particular, el tipo de listas electorales y la dimensión del distrito– le permite alcanzar

mayor precisión en el análisis al comprobar, por ejemplo, que en los sistemas de listas abiertas los incentivos para ofrecer subsidios funcionan de un modo más próximo a los sistemas de mayoría.

Finalmente, la obra abre también varias vías de investigación sugerentes y prometedoras que tienen que ver, por ejemplo, con su funcionamiento en otros contextos –como es el caso de los países del mundo en desarrollo– o en otros sistemas electorales no considerados en la presente obra. De igual modo, suscita interesantes preguntas sobre el papel de las políticas públicas y, en concreto, de las subvenciones, en la afirmación de un modelo territorial de concentración de la inversión, el empleo y la población de carácter esencialmente urbano metropolitano.

Stephanie J. Rickard es profesora de Ciencias Políticas en la London School of Economics (Departamento de Gobierno). Está especializada en comercio internacional. En sus investigaciones examina los efectos de las instituciones políticas en las políticas económicas.

Reseña de **Juan José Michelini**, profesor contratado en el Departamento de Geografía de la Universidad Complutense de Madrid, licenciado en Geografía por la Universidad Nacional de La Plata (Argentina) y doctor en Geografía por la Universidad Complutense de Madrid.

MURIENDO POR UN SUELDO

Jeffrey Pfeffer, *Dying for a Paycheck. How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance –and What We Can Do About It* («Muriendo por un sueldo. Cómo la gestión moderna daña la salud de los empleados y el rendimiento de las empresas y qué podemos hacer sobre ello»), Harper Business, Nueva York, 2018, 258 páginas.

Por **Óscar Pérez Zapata**

Si la importancia de un libro se midiera por su potencial para mejorar la esperanza de vida y el bienestar en nuestras sociedades, quizá no pudiéramos encontrar uno mejor que éste. Parafraseando el movimiento medioambiental de Al Gore, Pfeffer se refiere a la cuestión como «otra verdad incómoda», una que resume como «las empresas están enfermando a sus empleados, los gobiernos no están haciendo mucho y todo el mundo está pagando el precio». O, más específicamente, con la siguiente cita del ejecutivo Bob Chapman:

Estaba en frente de un millar de CEO el otro día en San Antonio, Texas, y dije: «Vosotros sois la causa de la crisis de salud porque el 74 % de las enfermedades son crónicas. La mayor causa de las enfermedades crónicas es el estrés y la mayor causa del estrés es el trabajo».

Pfeffer ha conseguido escribir un libro muy necesario, riguroso pero pragmático, para intentar virar el rumbo de una dinámica terriblemente nociva, pero «normalizada» e invisibilizada: el impacto de las organizaciones y el trabajo sobre nuestra salud. La obra investiga y sintetiza la magnitud del daño y propone estrategias de intervención. ¿Qué hace que se diferencie respecto a otras sobre el tema? Su aproximación interdisciplinaria y su profundidad para entender las dinámicas de las exposiciones en los orígenes: los lugares de trabajo. Aunque el libro resonará en todos los trabajadores, su lectura es particularmente recomendable para organizaciones comprometidas de verdad con la responsabilidad social y la sostenibilidad humana. Y la lectura se convierte en obligatoria si ocupamos una posición con responsabilidad en el diseño y gestión de políticas públicas en áreas de trabajo, salud pública o cualquier otra ligada al sistema del bienestar, pues las derivaciones son de largo alcance no sólo desde un punto de vista ético, político y social, sino también por sus implicaciones económicas.

Jeffrey Pfeffer es catedrático en la Escuela de Negocios de Stanford y muy conocido por sus contribuciones en el área de organización de empresas. No es un epidemiólogo, ni un especialista en salud pública ni en salud laboral; tampoco un activista o un sindicalista, ni un defensor de los derechos humanos o de la sostenibilidad, pero su aportación es tremendamente relevante en todos estos ámbitos. Todos comparten su interés en la salud y lo humano, aunque, a menudo, sin entender suficientemente bien las dinámicas de las exposiciones en su origen: las organizaciones. Pfeffer, sin embargo, es un experto en organizaciones y en este libro realiza un esfuerzo muy considerable al combinar ese conocimiento con los resultados epidemiológicos de las últimas décadas para contribuir con investigación original (incluyendo un *ranking* de exposiciones nocivas y sus costes) y con propuestas para revertir la dinámica. Además, el hecho de que viva y trabaje tan cerca de Silicon Valley contribuye a integrar las tendencias y prácticas organizativas más recientes.

En definitiva, debemos agradecerle que en el otoño de su vida académica (ha cumplido setenta y dos años) se haya atrevido con esa «otra verdad incómoda» y haya escrito un libro que puede entenderse como un manifiesto riguroso sobre la influencia del ámbito la-

boral en nuestra salud, un área a la que no se dedica la atención suficiente ni en el mundo de las organizaciones (como dice Pfeffer, no se estudia ni en las escuelas de negocios) ni en el dominio de la salud pública, muy dominada –podríamos añadir– por el paradigma bioquímico de las causas inmediatas de la enfermedad, en vez de por las llamadas «causas de las causas», que son sociales. Está lleno de buenas ideas, ejemplos y propuestas para avanzar en el camino de la sostenibilidad humana, un término central en la obra por el contraste que realiza Pfeffer con el movimiento de sostenibilidad medioambiental de las últimas décadas. Como resalta el autor, resulta sorprendente que, mientras que las llamadas a más sostenibilidad y menos contaminación medioambiental han ido ganando terreno en todos los ámbitos (gobiernos, reputación organizacional, consumidor...), la sostenibilidad humana y lo que él denomina «contaminación social» (o humana), provocada por los lugares de trabajo, se encuentre, paradójicamente, lejos de todas las agendas. Su libro es, en definitiva, un intento de resituar a éstas en los planes de todos nosotros.

El libro está organizado en una introducción y ocho capítulos: dos iniciales que presentan la cuestión (su visión general y un análisis cuantitativo del impacto en términos de salud y de costes para el sistema sanitario); cuatro dedicados a exposiciones dañinas esenciales (las reducciones de plantilla y la inseguridad material, las dificultades asociadas al seguro sanitario en EE UU, los efectos del exceso de dedicación al trabajo y los obstáculos para la conciliación, dos factores básicos para promocionar la salud en el trabajo, la autonomía y el apoyo social), y dos capítulos finales que recuperan el espíritu práctico y general, en los que ofrece importantes claves para entender por qué los trabajadores permanecen en organizaciones tóxicas y sintetiza su llamada a la acción con propuestas concretas. En esta reseña se seleccionan y resumen sus principales planteamientos y aquellos aspectos que puedan ser más interesante para el lector español.

El problema de la sostenibilidad humana: otra verdad incómoda

Para empezar, se nos recuerda que el mundo del trabajo ha cambiado y, con él, los peligros para la salud. Hemos logrado controlar los riesgos tradicionales ambientales del prototipo de trabajador de cuello azul (ligados a exposiciones físicas, químicas, a los accidentes...). Al tiempo, otros que la literatura especializada denomina «psicosociales» (ligados con la organización del trabajo) han emergido con más fuerza (y para todas las ocupaciones), y se materializa en estrés laboral, con repercusiones en la salud física y mental. En esta transición, no hemos actualizado suficientemente los mecanismos de vigilancia para controlar esos riesgos psicosociales, más difíciles de medir, que se han terminado aceptando como una parte «inevitable» de las organizaciones.

Pfeffer destaca que nos encontramos ante un problema complejo, y ya desde la introducción sugiere cuatro aspectos que deberían formar parte de la solución: 1) los empleados (actuales y futuros) tienen que conocer mejor los riesgos para la salud a los que se exponen, incluyendo los riesgos psicosociales (omnipresentes y peligrosos), y aplicarlo a la selección de las organizaciones donde trabajar; 2) los empleadores han de entender y medir los impactos/costes de una gestión tóxica (costes médicos, productividad, rotación...); 3) los gobiernos deben reconocer y medir los impactos/costes que están generando las organizaciones y que en la actualidad se están externalizando al sistema de salud y otras partes del sistema de bienestar (sin ninguna visibilidad); y 4) es necesario un movimiento social horizontal sobre sostenibilidad humana que –tomando como ejemplo el medioambiental– integre la movilización de la gente, la publicidad o la presión política y que presione a los gobiernos para regular la «contaminación social/humana» para priorizar la importancia de la vida en su conjunto y no sólo su principio o final.

Aunque el libro utiliza profusamente ejemplos estadounidenses, habida cuenta de la magnitud de las consecuencias en EE UU (ocupa el puesto 27º en esperanza de vida, aunque su gasto en salud representa un 17 % del PIB, cerca del doble de la media de la OCDE), la dinámica es global y en todos los casos condicionada por la poca atención que tanto los gobiernos como las organizaciones de todo el mundo dedican al estrés laboral y sus costes, algo que pone en riesgo la sostenibilidad humana. Pfeffer emplea ejemplos que nos hacen reflexionar sobre la normalización de la problemática y su contraste con la evolución del movimiento medioambiental: ¿por qué frente a una reestructuración o expansión significativa de una organización es un requisito elaborar un informe de impacto medioambiental mientras que, ante una reducción de plantilla, por ejemplo, no se exige elaborar un informe de impacto humano? Como señala el autor, «la salud funciona como un contable social. Si sufre, nos dice que las necesidades sociales no se están cubriendo».

Dos cuestiones adicionales llaman la atención en el primer capítulo. Por un lado, el papel que juegan las prácticas de *management* y ejemplos de organizaciones que habrían conseguido combinar salud y rendimiento económico y que introducen una argumentación a la que Pfeffer volverá frecuentemente: es posible encontrar estrategias *win-win* que no impliquen un *trade-off* entre la salud de los trabajadores y el rendimiento económico. Por otro lado, Pfeffer se refiere a las iniciativas y programas de bienestar (*wellness*) en el trabajo (habituales en muchas grandes organizaciones, también en España), que se encuentran demasiado orientados a modificar hábitos y comportamientos individuales (comida, bebida, ejercicio, fumar...). Estas prácticas sólo pueden tener un efecto marginal, ya que no se dirigen al origen de los riesgos, a promover una organización del trabajo saludable. Como sugiere Pfeffer, la continuación del foco individualista (y la peculiar articulación del seguro médico en el caso estadounidense) abren la puerta a que cada vez un mayor número de empresas midan, «incentiven» y responsabilicen al empleado de su propia salud.

Las diez prácticas laborales más nocivas

El capítulo 2, que se concentra en la investigación original de Pfeffer y colaboradores (a partir de estudios previos), presenta una lista con las exposiciones laborales más dañinas, utilizando como contraste los riesgos para la salud asociados al fumador pasivo (para facilitar la comprensión). Las diez a las que necesitamos prestar más atención son las siguientes:

- 1) El desempleo –algunas veces, aunque no siempre–, como consecuencia de reducciones de plantilla.
- 2) La falta de seguro de salud, un aspecto particularmente relevante para el caso norteamericano.
- 3) El trabajo por turnos y en turnos más largos de lo normal.
- 4) Jornadas largas (más de 40 horas).
- 5) La inseguridad en el empleo, por ejemplo, por despidos de otros compañeros.
- 6) Los conflictos trabajo/familia y familia/trabajo.
- 7) La falta de autonomía en el trabajo.
- 8) Las exigencias excesivas, tales como la presión de trabajar rápido.
- 9) El bajo apoyo social en el trabajo.
- 10) El trabajo en un entorno laboral cuyas decisiones se consideran injustas.

La importancia relativa de cada exposición varía con la métrica de salud con la que evaluamos su impacto, pero el desempleo, los conflictos trabajo/familia o las altas exigencias son factores que de forma consistente (con distintas métricas) presentan riesgos de enfer-

medad superiores a los de un fumador pasivo. Respecto a la mortalidad, una estimación conservadora de los daños laborales de estas exposiciones es de 120 000 muertes más al año en EE UU, con una proporción muy alta ligada a la inseguridad, en sentido amplio (falta de seguro de salud, paro e inseguridad en el empleo).

Otras estimaciones cruciales son las que se refieren a la repercusión en el sistema sanitario de estar expuesto a algunas situaciones (las que generan más mortalidad no son las que generan más gasto). Para EE UU, sus costes adicionales en este ámbito se estiman en 190 000 millones de dólares (entre un 5-8 % del presupuesto americano del sistema de salud), con las exigencias excesivas, el desempleo y el conflicto trabajo/familia convirtiéndose en las exposiciones con mayor impacto (46 000, 40 000 y 24 000 millones de dólares, respectivamente).

Algunas exposiciones clave

El libro continúa con cuatro capítulos ligados al análisis de exposiciones particularmente importantes: las reducciones de plantilla y la inseguridad económica; la falta de seguro, las largas jornadas y los conflictos trabajo/familia, así como la falta de autonomía y apoyo social.

Las reducciones de plantilla implican no sólo la pérdida del salario y del seguro de salud (en el caso de EE UU), sino una amenaza a la autoestima y al estatus profesional/personal y se consideran relacionadas con el asunto más general de la inseguridad económica. En sintonía con las discusiones europeas sobre la creciente precarización, el avance del trabajo atípico y de la economía de plataforma («uberización»), la dinámica no parece muy diferente en EE UU, donde el 94 % del crecimiento del empleo entre 2005 y 2015 se habría generado en formas laborales «alternativas», siempre llenas de incertidumbre. Así, Pfeffer denuncia que las organizaciones se están convirtiendo progresivamente en un conjunto de relaciones temporales, más que en comunidades.

El impacto de la inseguridad económica en la salud se relaciona con la ausencia de control y una mayor vulnerabilidad a las variaciones de rendimiento, lo que, además, genera una mayor carga laboral (intensificación), también para los trabajadores más cualificados, con crecientes dificultades para desconectar. Las consecuencias también se dejan sentir a nivel organizativo y de forma especial en la capacidad de innovación (que no se lleva bien con la inseguridad). Éstos son casos concretos de dos ideas clave a las que Pfeffer se refiere reiteradamente: 1) las distintas exposiciones (como las reducciones de plantilla) que generan las organizaciones tienen importantes costes sociales que, sin embargo, pagan los empleados y la sociedad en su conjunto en términos de mortalidad, costes en salud, violencia y comportamientos no saludables; y 2) a menudo, estas exposiciones no suponen una mejora de rendimiento económico, según la investigación acumulada.

Las discusiones sobre el seguro médico, el tema *a priori* menos relevante para un lector español (por las diferencias con nuestro sistema), son interesantes para entender mejor las dificultades a las que se enfrenta un sistema de salud esencialmente privado, que supone una pesadilla administrativa para empleadores y empleados y que en buena medida termina retrasando –y, por tanto, agravando– los tratamientos de los trastornos de salud, además de suponer un importante sobrecoste (según Pfeffer, los costes de *marketing*, autorizaciones y reembolsos suponen un tercio del total). Por un lado, parece que el paso de Obama por la Casa Blanca no ha supuesto un cambio significativo: En 2015, Gallup informó de que casi uno de cada tres americanos pospuso el tratamiento médico en el año anterior por el coste, una fracción que no ha cambiado con el Affordable Care Act [ObamaCare]. Por otro, existe un importante problema de *underinsurance*, es decir, pólizas que

frecuentemente no cubren lo necesario, y no sólo para los más desfavorecidos. Además, las limitaciones en el sistema sanitario afectan al mercado laboral en la movilidad y en la capacidad para adecuar oferta y demanda y puede atraer preferencialmente a aquellas personas que más necesiten el seguro (por estar enfermos, por ejemplo) y no a los más adecuados (selección adversa).

Otro enorme y creciente peligro son los aspectos ligados al impacto de la excesiva dedicación, las largas jornadas y los conflictos trabajo/familia, una dinámica global que afecta a todo tipo de trabajadores y, particularmente, a los autónomos.

Por último, la serie de capítulos dedicados a exposiciones clave se cierra con la discusión del papel de dos aspectos centrales para conseguir organizaciones más saludables: el control/autonomía en el trabajo y el apoyo social. Aunque Pfeffer señale que «lo que importa –para el compromiso y la productividad y más para la salud física y mental– es el ambiente de trabajo y el trabajo en sí mismo», las empresas de Silicon Valley siguen rodeándose de beneficios (*perks*) crecientemente extravagantes (como peluquerías en la empresa, clases de yoga, viajes en helicóptero...) y fáciles de implementar. Mientras tanto, Pfeffer se hace eco del riesgo de retroceso en la autonomía en el trabajo en muchos países y discute detalladamente por qué la sensación de falta de control es tan dañina, pues afecta al aprendizaje, a la cognición, a la motivación y al estado emocional (ansiedad, depresión). Igualmente, destaca las carencias en términos de apoyo social, que –según la investigación confirma– es más importante para la salud que hacer ejercicio.

¿Por qué la gente se queda en organizaciones tóxicas? ¿Qué podemos hacer?

Finalmente, en los últimos dos capítulos del libro se retoma el problema general con la intención de intentar modificar el rumbo de esta «otra verdad incómoda». Antes de las propuestas, Pfeffer aborda una cuestión importante (y más compleja de lo que parece): por qué la gente permanece en organizaciones nocivas, si, como él sugiere, es más o menos consciente de su toxicidad. Entre los ejemplos, ofrece una experiencia personal con una joven coreana (Kim) en Amazon (una compañía prestigiosa y exitosa, pero sobre la que pesa el estigma de lugar poco saludable): «Todo el mundo dice que “si puedes trabajar en Amazon, puedes trabajar en cualquier sitio”, así que elegí Amazon por el estatus y porque era una compañía tan nueva como pujante». Pronto Kim sufriría un creciente estrés asociado a las largas jornadas, la presión, un jefe complicado..., que terminó en dolores de cabeza, de estómago y trastornos en la piel; empezó a sentirse mal consigo misma y, para aliviar su depresión, terminó comiendo y bebiendo compulsivamente y tomando cualquier sustancia que pudiera ayudarla.

En el análisis de los factores que contribuyen a que la gente continúe trabajando en ambientes dañinos, Pfeffer descarta los argumentos más racionalistas, asociados a las preferencias personales o a la compensación por unas peores condiciones de trabajo, y destaca otros más complejos: que los trabajadores terminen atrapados, con poca energía física y mental para salir; que se convierta en una cuestión de orgullo («¿no eres lo suficientemente bueno para trabajar aquí?»); las racionalizaciones que todos hacemos, particularmente cuando el proceso de decisión ha sido voluntario y público; sesgos irracionales como el «aumento irracional del compromiso» (nos gusta ser coherentes con las decisiones previas) o el «sesgo de pertenencia» (una decisión nos parece mejor por el mero hecho de ser nuestra). Pfeffer apunta, también, aspectos más sociológicos: el hecho de que la toxicidad se haya normalizado, la influencia del entorno laboral («si todos lo hacen, debe ser bueno») y las narrativas que señalan que una determinada forma de trabajar (perjudicial) es necesaria para conseguir el éxito. Por último, resulta interesante su análisis sobre las tres razones por las que los trabajadores abandonan la organización: 1) un evento que actúa

como una bofetada hace que el empleado despierte; 2) los familiares (generalmente) o amigos ayudan a ver mejor; 3) el deterioro físico y psicológico le impiden seguir. Finaliza con una llamada personal/individual a rodearse de personas con otros hábitos (como que no trabajen todo el tiempo), a no caer en la trampa de tomarlo como una medida de lo bueno/malo que uno es, a entender que los efectos no desaparecen inmediatamente y a que reconozcamos que no podemos culpar a los empleadores de que no valoren suficientemente la salud si nosotros tampoco lo hacemos.

Por fin, en el último capítulo, el libro hace propuestas concretas para intentar cambiar la dinámica a través de cinco estrategias:

- 1) De forma similar a como se hace con la contaminación medioambiental, es necesario medir la toxicidad de los lugares de trabajo de la forma más rigurosa posible.
- 2) Denunciar y avergonzar a las organizaciones que contaminen en términos humanos, al mismo tiempo que reconocer a las que no lo hacen.
- 3) Diseñar políticas que visibilicen los costes y los daños de las decisiones que toman las organizaciones de forma que éstas contemplen las externalidades negativas que ahora no se tienen en cuenta.
- 4) Reconocer lo que Pfeffer denomina «falsos *trade-off*» y orientarse a estrategias *win-win* entre los intereses de las organizaciones y los empleados, estrategias que generen simultáneamente más salud, más productividad, mejorar la atracción y retención, etc.
- 5) Por último, se necesita la involucración de múltiples actores (líderes organizativos y los que pueden influir en las políticas públicas) para, entre todos, destacar lo sagrado y la prioridad de la sostenibilidad humana.

Reflexiones finales

Sorprende la poca atención explícita que se dedica al papel del movimiento sindical o a organizaciones internacionales cuyos objetivos se alinean con los planteamientos de Pfeffer sobre la sostenibilidad humana (p. ej., OIT, OMS...), con reclamaciones históricas ligadas al valor intrínseco de la salud. Aunque el autor reconoce que la acción colectiva es un aspecto crucial y sugiere la necesidad de un movimiento que conciencie a todos los actores implicados, habría sido interesante un análisis específico de las trayectorias, aciertos y fallos de esas experiencias anteriores. En cualquier caso, la relevancia de las propuestas del libro no depende de esto.

Un punto de crítica importante se debe a su continua asunción (que refleja en el subtítulo del libro) de que no existiría un conflicto de interés estructural entre los trabajadores (y su salud y bienestar) y las organizaciones (y su rendimiento económico), algo paradójico, dada la especialización de Pfeffer en la política en las organizaciones. Los *trade-off* entre el corto y el largo plazo y entre los intereses de los empleados y los empleadores parecen inevitables. A pesar de que en todos los sectores pueda haber empresas exitosas más «saludables» que apuesten por el cuidado del capital humano como estrategia (entre los ejemplos que señala Pfeffer, una bien conocida sería Google), no es menos cierto que existen otras muchas también exitosas y más «tóxicas» (como Amazon), que también dicen orientarse al largo plazo (aunque en términos de posición competitiva). En todos los sectores abundan las organizaciones que «estresan» al máximo con el objetivo de alcanzar sus objetivos y donde sí se percibe un *trade-off* a corto plazo.

Como en los movimientos medioambientales, la cuestión no radica tanto en si no hay *trade-off* entre contaminación y rendimiento económico (a largo plazo), sino en establecer unos mínimos que aseguren unas reglas de juego que no destruyan el planeta a corto plazo. Utilizando ejemplos que el mismo Pfeffer plantea en el último capítulo, es difícil

pensar en la eliminación de la esclavitud o del trabajo infantil aduciendo solamente razones económicas. A corto plazo hay que separar la dignidad y la sostenibilidad humana de las cuestiones económicas, si bien avanzar en la argumentación económica pueda acelerar los resultados (para lo que las propuestas de Pfeffer en términos de medir, premiar y sancionar en función de las externalidades negativas parecen esenciales).

Asimismo, llama la atención que sus conclusiones sobre las exposiciones más dañinas estén muy en sintonía con investigación reciente (alguna del autor de esta reseña) que analiza los determinantes de la salud de los trabajadores en España, donde las exigencias excesivas y las dificultades para conciliar se confirman muy nocivas para la salud. Extrapolando el análisis de Pfeffer sobre el coste de estas situaciones, podemos anticipar una importante «contaminación social» en términos de perjuicio a la salud de la población y de coste económico adicional para el sistema sanitario (un coste, ahora invisibilizado).

La contribución más importante del libro seguramente sea la articulación de una idea fuerza a la que quizá le haya llegado el momento, pero que –como ocurrió con otros movimientos (como el medioambiental o el feminista)– necesita luchar contra la normalización. Es necesario denunciar que las organizaciones no pueden dañar nuestra salud y limitarse (en el mejor de los casos) a promocionar programas de bienestar de orientación individual en vez de intervenir sobre el origen: la organización del trabajo.

Pero por muchas llamadas a la sostenibilidad humana que se hagan, el pragmatismo de Pfeffer termina sugiriendo que el argumento económico tal vez sea el que de una forma más eficaz puede conducirnos a nuestros objetivos, y es aquí donde los gobiernos pueden y deben jugar un papel diferencial, para empezar, regulando la medición de la toxicidad que se está generando. En este sentido, la Ley Europea de Información No Financiera, de recentísima trasposición en España, ofrece una oportunidad inmejorable para avanzar en esta dirección. Ojalá aquéllos en posición de influir en su desarrollo lean este libro, o al menos esta reseña.

Jeffrey Pfeffer es catedrático de Comportamiento Organizativo en la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford, donde imparte clases desde 1979. Es autor o coautor de quince libros, entre ellos *The Human Equation*, *Managing with Power* y *The Knowing-Doing Gap*. Ha ganado múltiples premios por sus contribuciones y ha sido considerado como uno de los 25 pensadores de *management* más importantes por *Thinkers50* y uno de los pensadores internacionales más influyentes sobre recursos humanos por la revista *HR Magazine*.

Reseña de **Óscar Pérez Zapata**, doctor en Sociología de las Organizaciones por la Universidad Complutense de Madrid y profesor de Comportamiento Organizativo en la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad Pontificia Comillas. Su investigación ha recibido varios premios (entre ellos el primer Premio de la Federación Española de Sociología) y relaciona digitalización, condiciones de trabajo y salud con un foco en la intensificación del trabajo (el incremento del esfuerzo en el trabajo).

1. LA COMUNICACIÓN AUMENTA LA POLARIZACIÓN

- **Publicación:** «Exposure to Opposing Views on Social Media can Increase Political Polarization», PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences), agosto de 2018. Descargable en el siguiente enlace: <https://bit.ly/2ONaLUG>
- **Christopher A. Bail, P. Argyle, Taylor W. Brown, John P. Bumpus, Haohan Chen, M. B. Fallin Hunzaker, Jaemin Lee, Marcus Mann, Friedolin Merhout y Alexander Volfovsk.**

LA IDEA

Resumen: Un experimento con Twitter en Estados Unidos demuestra que la exposición a ideas políticas opuestas refuerza las propias.

En los últimos años ha cundido la idea de que las redes sociales actúan como «cámaras de eco». Es decir, contribuyen a una comunicación de masas en la que los usuarios interactúan exclusivamente con otros (usuarios y/o medios) ideológicamente afines y dejan de exponerse a toda aquella información que contradice sus ideas preconcebidas. De esta forma, las redes sociales serían «sistemas cerrados» en los que se convertirían en «verdades» unas ideas propias preexistentes debido a su amplificación y repetición continuada. En el artículo, Christopher Baia y otros investigadores de las universidades estadounidenses de Duke, Nueva York y Brigham Young analizan si las redes sociales, convertidas desde hace años en fuentes primarias de información, contribuyen a la polarización política. De hecho, analizan cómo cambia el comportamiento de ciertos usuarios de redes sociales cuando entran en contacto con ideas políticas opuestas a las suyas.

Para ello plantearon un experimento ambicioso, uno de los más importantes hasta la fecha. Seleccionaron a un grupo de usuarios de Twitter en EE UU con distintas preferencias políticas: demócratas y republicanos. Cada uno de éstos debía seguir una serie de *bots*, los cuales retuiteaban mensajes de líderes de opinión, candidatos electorales y medios de comunicación, todos del signo político contrario al suyo. Así, los usuarios demócratas debían seguir a *bots* conservadores y los usuarios republicanos, a *bots* liberales. Un total de 1220 usuarios participaron durante un mes en el ensayo, recibiendo incentivos económicos y con el compromiso de retuitear 24 mensajes por día. Se evaluaron los resultados mediante una encuesta antes y después de la experiencia, lo mismo que el nivel de compromiso y cumplimiento por parte de los tuiteros.

Los resultados revelaron que los usuarios republicanos acababan defendiendo posiciones significativamente más conservadoras, mientras que los demócratas se hicieron más liberales, aunque este efecto fue (estadísticamente) poco significativo. Los resultados tendieron a corroborarse en función del nivel de compromiso y cumplimiento por parte de los participantes. Por tanto, el estudio demostró que, en contra de lo que podría pensarse, la exposición a ideas opuestas en redes sociales puede resultar contraproducente al incrementar la polarización política, siendo este efecto más significativo en el caso de los usuarios conservadores.

Los propios autores de este análisis piden ser cautelosos con la lectura e interpretaciones que se extraigan debido a las propias limitaciones del experimento. El hecho de que los

participantes no fueran independientes ideológicamente, de que fueran incentivados económicamente por leer mensajes de otras ideologías o que todos ellos fueran usuarios de Twitter son motivos suficientes para que no se establezcan generalizaciones excesivas. De cualquier forma, debe investigarse más en el asunto para determinar si estos resultados son replicables en otras poblaciones y/o entornos sociales.

Por **José Balsa**

2. EL IMPACTO ECONÓMICO DEL RIESGO GEOPOLÍTICO

■ **Publicación:** «Measuring Geopolitical Risk», *Federal Reserve Board International Finance Discussion Paper*, n.º 1222, 02/02/2018. Descargable en el siguiente enlace <https://bit.ly/2GXpmJN>

■ **Dario Caldara y Matteo Iacoviello** son economistas de la Junta de Gobernadores de la Reserva Federal de EE UU.

LA IDEA

Resumen: El estudio presenta evidencia empírica de que el riesgo geopolítico tiene un impacto negativo, medible y significativo sobre la actividad económica, los mercados de valores, la rentabilidad de los bonos y el precio del petróleo.

Existe un debate sobre la naturaleza y extensión del impacto del riesgo geopolítico en la actividad económica. Por un lado, encuestas entre empresarios y directivos indican que la inestabilidad geopolítica se percibe como un riesgo real por decisores económicos, públicos y privados. Asimismo, la literatura económica ha identificado varios mecanismos por los que la incertidumbre y el efecto disruptivo de los conflictos políticos y geopolíticos afectan negativamente a la economía. Por tanto, sería de esperar que el actual incremento sustancial del riesgo geopolítico se reflejara en un impacto negativo en mercados y empresas. Sin embargo, no parece ser así, pues la bolsa y los beneficios empresariales están alcanzando cifras récord, al menos en EE UU, lo que puede deberse a varias razones. En primer lugar, a factores de estímulo fiscal y monetario que estén pasando más que este incremento del riesgo; no obstante, indicadores de volatilidad de los mercados como el índice VIX presentan niveles muy moderados, lo que indica que los inversores no están percibiendo un aumento significativo del peligro. En segundo lugar, que el mecanismo que sirve de transmisión de información del riesgo (el tipo de interés) esté truncado por la enorme expansión monetaria de la última década y no esté enviando las señales adecuadas. Pero, mas allá de estos posibles factores, es común la afirmación entre inversores de que el riesgo geopolítico no influye en los mercados y puede ser ignorado, especialmente porque es difícil de medir y lo que no es medible y cuantificable resulta complicado de incorporar a los modelos cuantitativos con los que hoy trabajan los econométricos y analistas. No ayuda, en este sentido, que la influencia del riesgo geopolítico en la evolución del ciclo macroeconómico y financiero no haya sido aún sistemáticamente estudiada a nivel académico.

Este artículo supone una importante contribución al debate sobre el impacto económico del riesgo geopolítico. Dos son sus principales aportaciones:

- Primero, construye uno de los primeros índices cuantitativos para evaluar objetivamente la evolución histórica del riesgo geopolítico. Para ello emplea la aparición de términos relativos a este riesgo en once periódicos de habla inglesa desde 1985. Aunque tiene un evidente sesgo anglosajón –las conclusiones se limitan a EE UU– y adolece de todas las limitaciones propias de utilizar referencias de prensa, constituye una herramienta útil a la hora de ofrecer un análisis objetivo y cuantificable de la evolución del riesgo geopolítico.

- La segunda y más importante contribución es ofrecer evidencia empírica de que el incremento del riesgo geopolítico induce persistentes descensos en la producción industrial, el empleo y el comercio internacional. En concreto, la producción industrial desciende hasta un 0,9 % tras seis meses, antes de volver al nivel de tendencia. El deterioro del mercado laboral es más gradual, aunque también importante, con una reducción del 0,4 % del empleo tras un año. Asimismo, las exportaciones e importaciones descienden un 2 % con respecto a la tendencia.

El estudio concluye que el riesgo geopolítico también genera un efecto, de corta duración, pero significativo estadística y económicamente, en los mercados de valores. El nivel del S&P 500 se reduce casi un 3 % y se mantiene por debajo del nivel de tendencia durante más de tres meses. El impacto varía por industrias: positivo sobre la de defensa y negativo sobre sectores más expuestos a la actividad económica en general, como la minería o el acero.

Por lo que respecta a la renta fija, un incremento en el índice de riesgo geopolítico lleva a un descenso medio de 20 puntos básicos en la rentabilidad del bono a dos años, como consecuencia de un empeoramiento de las perspectivas macroeconómicas, al prever una política monetaria más laxa. En línea con este efecto, el aumento del riesgo geopolítico está también correlacionado con un descenso del precio del petróleo de hasta un 7 % después de tres meses, al anticipar los mercados un descenso de la actividad económica por el impacto geopolítico y, por tanto, una reducción en la demanda. Esta conclusión, análoga a la de otros estudios recientes, contradice la visión convencional de que el riesgo geopolítico lleva a un alza del precio del petróleo, producto de confundir la amplia gama de riesgos geopolíticos con los *shocks* del petróleo derivados de las tensiones geopolíticas de Oriente Medio. Finalmente, el aumento del riesgo geopolítico conlleva un incremento del flujo de capitales de las economías en desarrollo hacia economías desarrolladas.

Las conclusiones del estudio apuntan a que es la amenaza de un *shock* geopolítico, más que la consumación de éste en sí, lo que genera un mayor impacto negativo. Mientras la primera conduce a una elevación sostenida de la incertidumbre y un declive persistente de la actividad económica, la segunda conlleva una resolución de la incertidumbre y genera un impacto económico relativamente menor.

Por Ángel Pascual Ramsay

3. CINCO PROPUESTAS BÁSICAS DE INNOVACIÓN MEDIOAMBIENTAL

- **Publicación:** «Encouraging Innovation that Protects Environmental Systems: Five Policy Proposals», *Review of Environmental Economics and Policy*, volumen 12, n.º 1, Invierno 2018. Disponible en el siguiente enlace: <https://doi.org/10.1093/reep/rex024>
- **Cameron Hepburn** (Universidad de Oxford y LSE), **Jacquelyn Pless** (Universidad de Oxford) y **David Popp** (Universidad de Syracuse y NBER).

LA IDEA

Resumen: La innovación medioambiental se considera la única vía para cumplir con los objetivos climáticos fijados en la Cumbre de París. Sin embargo, el volumen de innovación es inferior al socialmente óptimo debido a la existencia de fallos del mercado. La intervención pública está justificada, pero se plantea el debate sobre cuáles son los mejores instrumentos para implementarla.

La innovación es el elemento esencial que puede permitir cumplir con los objetivos medioambientales que se fijaron en la Cumbre de París en 2015, a la vez que se asegura el aumento del bienestar global. Hasta el momento el crecimiento económico ha venido ejerciendo una presión creciente sobre los recursos naturales del planeta. No obstante, la humanidad no se encuentra aún frente al dilema de seguir prosperando o preservar el planeta, siempre y cuando sea capaz de promover innovaciones medioambientalmente sostenibles.

La necesidad de promoción pública de la innovación está ampliamente justificada en la literatura económica. Sin la intervención gubernamental hay una provisión insuficiente de I+D, dado que las empresas no pueden capturar todos los beneficios que genera debido a la existencia del efecto derrame. Las políticas públicas juegan un papel primordial para compensar estos efectos y garantizar niveles de innovación socialmente óptimos. Además, pueden orientar estas innovaciones hacia la protección del medio natural.

Los autores identifican cinco políticas que los gobiernos pueden implementar para fomentar la innovación medioambiental. La primera consiste en poner precio a los recursos naturales. En este sentido, se considera que los mercados valoran adecuadamente los recursos finitos como el petróleo o el gas en función de su disponibilidad. El problema se presenta con recursos naturales aparentemente abundantes, como la biodiversidad, la calidad del aire o los océanos. La ausencia de precio de estos recursos se considera un fallo del mercado que provoca su sobrexplotación. Los impuestos, el comercio de derechos sobre su uso o la fijación de estándares limitan la contaminación o el uso intensivo de dichos recursos, protegiéndolos. Al encarecer aquellas actividades o productos que provocan tales efectos perniciosos, favorecen la innovación inducida sobre alternativas equivalentes que sean respetuosas con estos recursos.

La segunda de las políticas que se debe implementar demanda el apoyo a la I+D en actividades respetuosas con el medioambiente. En este caso, se considera que las primeras etapas del proceso innovador requieren apoyo para el desarrollo de tecnologías que en fases posteriores se verán favorecidas por políticas de fomento de la demanda para su inclusión en el mercado. Los autores recomiendan la utilización de créditos fiscales a la I+D

medioambiental. Alternativamente, los gobiernos pueden dotarla de recursos aportando al sector privado financiación directa para estos proyectos o promoviendo la investigación en centros de investigación y laboratorios públicos. A pesar del apoyo recibido en el proceso de I+D, las empresas tienen reparos en ser las primeras en implementar una nueva tecnología, lo que puede compensarse por la tercera de las políticas: la promoción del desarrollo temprano de estas tecnologías. En cuarto lugar, se considera de gran importancia el fomento de la investigación colaborativa y la innovación abierta. Por último, se destaca la necesidad de instrumentalizar políticas que ayuden a reducir las barreras financieras para este tipo de I+D.

Los autores concluyen que cualquier portafolio de políticas para promover la I+D medioambiental debe contener al menos estas cinco ideas. No obstante, existen muchas otras que pueden tener gran efectividad y que deben ser consideradas en cualquier análisis. Sean cuales sean las políticas que se escojan, han de responder a la realidad concreta del país en las que se quieren implementar. Esto no es óbice para que se deba analizar el detalle de las fórmulas concretas desarrolladas por otros países para hacerlo, especialmente en los casos en que se ha demostrado una mayor tasa de éxito.

Por **Javier Massa**

ODLI. N.º 67, Octubre 2018

1. DEMOGRAFÍA, AUTOMATIZACIÓN Y DESIGUALDAD: UNA COMBINACIÓN PELIGROSA.

- Autores: Karen Harris, Austin Kimson y Andrew Schwedel (Macrotrends Group, Bain & Company).
- Comentario: Cecilia Castaño Collado.

LIBROS

- El bien común. *The Common Good*, de Robert B. Reich.
- La evanescente clase media. *The Vanishing Middle Class: Prejudice and Power in a Dual Economy*, de Peter Temin.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS

1. La difícil transformación digital.

- Autores: Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron y Natasha Buckle.

2. La inteligencia artificial cambia la estructura empresarial.

- Autores: Hal Varian.

3. Costes y beneficios asimétricos de la terciarización del mercado de trabajo.

- Autores: Greg Kaplan y Sam Schulhofer-Wohl.

ODLI. N.º 66, Septiembre 2018

1. ESCASEZ Y DESAJUSTE DE COMPETENCIAS

- Autor: Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional Cedefop.
- Comentario: Sara Jaurrieta Guarner.

LIBROS

- Una nueva concepción del valor. *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*, de Marianna Mazzucato.
- El trabajo: el último milenio. *Work: The Last 1,000 Years*, de Andrea Komlosy.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS

1. La financiación privada es complementaria de la pública.

- Autores: Marianne Fay, David Martimort y Stéphane Straub.

2. China sube posiciones en internet.

- Autora: Mary Meeker.

3. La caída del precio de la electricidad en Europa.

- Autor: Lion Hirth.

ODLI. N.º 64-65, Julio-Agosto 2018

1. SABER DE TECNOLOGÍA, UN IMPERATIVO PARA LAS ORGANIZACIONES

- Autores: Amy Webb, Roy Lebkovitz y Kristofer Perez (coautores).
- Comentario: Gloria Álvarez Hernández

2. VUELCO ELECTORAL ENTRE VOTANTES MÁS Y MENOS EDUCADOS

- Autores: **Thomas Piketty**.
- Comentario: Francesc Trillas.

LIBROS

- Crear una cultura de libertad y responsabilidad. *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility*, de Patty McCord.
- Optimismo basado en estadísticas. *Enlightenment Now: The Case for Reason, Science, Humanism and Progress*, de Steven Pinker.
- La guerra de las inteligencias. *La guerre des intelligences. Intelligence artificielle versus intelligence humaine*, de Laurent Alexandre.
- El ingeniero ético. *The Ethical Engineer. Contemporary Concepts & Cases*, de Robert McGinn.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS

1. El problema energético del bitcöin.

- Autor: Alex de Vries.

2. Seleccionar dirigentes empresariales mediante algoritmos.

- Autores: Isil Erel, Michael S. Weisbach, Lea H. Stern y Chenhao Tan.

3. El capital intangible rehúye más las bolsas.

- Autores: Craig Doidge, Kathleen, M. Kahle, G. Andrew Karolyi y René M. Stulz.

4. El origen de la desigualdad es la desindustrialización.

- Autores: Zsófia, L. Bárány y Christian Siegel.

5. Externalidades negativas de AIRBNB. El caso de Nueva York.

- Autores: Daniel Wachsmuth, David Chaney, Danielle Kerrigan, Andrea Shillolo, Robin BasalaevBiender y Alastair Boone.

6. El coste de sustituir la energía nuclear por renovables.

- Autores: Sanghyun Honga, Staffan Qvist Barr y W. Brook.

ODLI. N.º 63, Junio 2018

1. GESTIONAR UN MUNDO CADA VEZ MÁS DESIGUAL

- Autores: Facundo Alvaredo, Lucas Chancel, Thomas Piketty, Emmanuel Saez y Gabriel Zucman.
- Comentario: Federico Steinberg.

LIBROS

- La tiranía de la estadística. *The Tyranny of Metrics*, de Jerry Z. Muller.
- La abundancia energética cambia la geopolítica. *Windfall. How the New Energy Abundance Upends Global Politics*, de Meghan L. O'Sullivan.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS

1. La cuarta revolución industrial despega.

- Autores: European Patent Office (EPO) en cooperación con el Handelsblatt Research Institute.

2. Inteligencia artificial: cómo evitar que desencadene una nueva ola populista.

- Autor: Frank Levy.

3. El valor del don de gentes en la empresa.

- Autores: Mitchell Hoffman y Steven Tadelis.