



Observatorio de las Ideas

REVISTA DE IDEAS

EJEMPLAR EDITADO PARA

Cortesía del Editor

Nº72 - MARZO 2019



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



Querido lector:

El rechazo a la inmigración genera graves inestabilidades políticas. Pero, según un estudio de Alberto Alesina y otros dos analistas, tiene otros efectos perversos, pues genera percepciones negativas que llevan a los ciudadanos a rechazar políticas de redistribución y contribuciones solidarias por creer que benefician ante todo a los llegados de fuera. Ésta es la idea principal que aportamos en este número.

Otro análisis, muy oportuno para estos tiempos, versa sobre cómo las transformaciones tecnológicas durante una recesión acentúan el dolor causado a corto plazo, pero favorecen la situación a largo. Una segunda idea abre la posibilidad de nuevas investigaciones basadas en análisis masivos de textos para establecer cómo el tipo de penetración de nuevas ideas científicas genera cambios culturales y posibilidades de desarrollo económico. Finalmente, aportamos un curioso enfoque de cómo la técnica de *mindfulness* puede ayudar a los individuos a incidir más en la lucha contra el cambio climático.

Como primera reseña, recogemos la del libro *Prosperity*, de Colin Mayer, que está teniendo un gran impacto por su planteamiento de que la empresa debe abrirse a otros propósitos aparte de la maximización del beneficio, para generar prosperidad social. El liderazgo no es sólo una cuestión política, sino que sus enseñanzas valen para cualquier organización, comenzando por las empresas. De ahí que hayamos optado como segundo libro por el del general Stanley McChrystal y dos coautores, que llevan a cabo un significativo repaso de casos históricos.

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

Con mis mejores saludos,

Andrés Ortega

Director



Observatorio de las Ideas

REVISTA DE IDEAS

IMMIGRACIÓN Y REDISTRIBUCIÓN

Publicación: «Immigration and redistribution», de **Alberto Alesina, Armando Miano y Stefanie Stantcheva**.

Síntesis: *Hay una relación causal entre una visión distorsionada y negativa de la inmigración y el rechazo de los ciudadanos a la redistribución y las contribuciones solidarias.*

Comentario de **Anna Terrón Cusí**.

| IDEAS DE INTERÉS |

RECESIONES Y TRANSFORMACIONES: ¿DOLOR PARA HOY, GANANCIA PARA MAÑANA?

Publicación: «Short-Run Pain, Long-Run Gain? Recessions and Technological Transformation», de **Alexandr Kopytov, Nikolai Roussanov y Mathieu Taschereau-Dumouchel**.

Síntesis: *La adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas y la adquisición de habilidades por parte de los trabajadores restan recursos a la producción durante las recesiones, pero ayuda a crear un valor duradero, que se traduce en una mejor tecnología de producción y un mayor nivel de habilidad.*

LOS AVANCES CIENTÍFICOS GENERAN CAMBIOS CULTURALES Y DESARROLLO

Publicación: «Does Scientific Progress Affect Culture? A Digital Text Analysis», de **Michaela Giorcelli, Astrid Marinoni y Nicola Lacetera**.

Síntesis: *Los autores proponen una metodología basada en el análisis de millones de libros para trazar con precisión el impacto de los avances científicos decisivos en el discurso cultural y el desarrollo económico.*

MINDFULNESS ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO

Publicación: «Mindsets for Sustainability: Exploring the Link between Mindfulness and Sustainable Climate Adaptation», de **Christine Wamsler y Ebba Brink**.

Síntesis: *Estudios recientes sugieren que el mindfulness puede abrir nuevas vías hacia la sostenibilidad, impulsando el papel de las capacidades individuales en la adaptación climática.*

| IDEAS DE INTERÉS |

PROPÓSITOS DE LA EMPRESA PARA UN FUTURO MÁS PRÓSPERO. *Prosperity: Better business makes the greater good*, de **Colin Mayer**.

LÍDERES. MITO Y REALIDAD. *Leaders. Myth and Reality*, del general **Stanley McChrystal, Jeff Eggers y Jason Mangone**.

IMMIGRACIÓN Y REDISTRIBUCIÓN

■ **Publicación:** «Immigration and redistribution», *NBER Working Paper Series*, 24733, julio de 2018.

■ **Alberto Alesina, Armando Miano y Stefanie Stantcheva** pertenecen al Littauer Center del Departamento de Economía de la Universidad de Harvard.

■ **Resumen y comentario:** **Anna Terrón Cusí**, profesora de Relaciones Internacionales en la Universidad Ramón Llull y ex secretaria de Estado de Inmigración y Emigración.

LA IDEA

Resumen: En los países donde la migración y los inmigrantes han sido cuestiones centrales del debate electoral, las percepciones sobre el tema están extraordinariamente alejadas de la realidad y los prejuicios se imponen. Los autores establecen una relación causal entre esta visión distorsionada y negativa de la inmigración y el rechazo de los ciudadanos a la redistribución y las contribuciones solidarias.

El contexto en el que se producen hoy los debates migratorios viene marcado por una muy mala información sobre los datos más elementales, tales como las cifras de inmigrantes y su origen, así como por percepciones sesgadas y prejuicios alimentados desde la arena política. Más que a contrarrestar esta situación, los medios se verían incentivados a primar el tipo de noticias que una mayoría quiere oír, lo que retroalimentaría los prejuicios señalados y aumentaría la distancia, ya muy grande, entre realidad y percepción. Lo que imaginamos sobre la migración y los inmigrantes nos devuelve una imagen fragmentada de la sociedad y nos lleva cuestionar las políticas redistributivas, lo que genera incentivos para que los sectores políticos más reacios a la redistribución y al Estado del bienestar –aunque no necesariamente a la inmigración– abracen una agenda que, aunque no les sea propia, les resulta útil.

La imagen distorsionada de los inmigrantes

El ensayo se enmarca en el campo de los estudios sobre la relación entre la fragmentación de nuestras sociedades y el apoyo a la redistribución de recursos y el Estado del bienestar. En concreto, Alesina, Miano y Stantcheva estudian las percepciones sobre la inmigración y su impacto en la inclinación a reducir las desigualdades sociales con recursos públicos, así como a contribuir a organizaciones civiles sin ánimo de lucro dedicadas al trabajo social.

La investigación trabaja con una muestra de 22 500 individuos nacidos en –y nacionales de– Francia, Alemania, Italia, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos. Sus resultados se desagregan por edad, sexo, nivel de ingresos, ascendientes migrantes, nivel formativo, empleo en sectores con una presencia media de inmigrantes superior a la de nacionales, lugar de residencia y ubicación en el espectro político, para recabar información sobre su percepción en torno a los inmigrantes y las políticas redistributivas. La definición empleada de «inmigrante» es la de individuo nacido fuera del país y no nacional, que reside con título habilitante, es decir, en situación regular. Los datos del trabajo empírico son muy

elocuentes, especialmente cuando los comparamos, como hacen los autores, con los datos disponibles y fiables.

En todos los países, los participantes sobreestiman ampliamente el porcentaje de inmigrantes. En Estados Unidos, donde el porcentaje real es del 10 %, la media de las respuestas lo sitúa en el 36 %, lo que supone una diferencia de 26 puntos; en Italia, el 10 % existente se convierte en un 26 %. Es en Suecia donde se obtiene la imagen más ajustada a la realidad y, aun así, el resultado difiere en los 10 puntos que van del 17,4 % real al 27 % percibido. Los autores aventuran dos posibles causas para esta discrepancia. La primera es la posibilidad de que los encuestados incluyan en su apreciación a los inmigrantes en situación irregular. De ser así, esto sólo reforzaría la evidencia del desajuste entre la realidad y la percepción, pues en ninguno de estos países los que viven en situación irregular cubrirían tal

«Los ciudadanos y los votantes tienen opiniones distorsionadas sobre el número, el origen y las características de los inmigrantes».

distancia. En Estados Unidos, estos representan en torno a un 3,5 % de la población total, muy lejos de los 20 puntos porcentuales de diferencia que hemos señalado; en el resto de los países, no pasarían de un insignificante 0,5 %. La segunda explicación posible es que los participantes estuviesen sumando diversidad social e inmigración, lo que implicaría que consideran extranjeros –excluidos del propio *demos*– a todos aquellos nacionales manifiestamente diferentes.

A la pregunta sobre el origen de los inmigrantes en los respectivos países, todas las respuestas exageran notablemente el promedio de los procedentes de Oriente Medio y norte de África, con dos excepciones puntuales en Francia y Alemania –referidas, en el primer caso, a los procedentes del norte de África y, en el segundo, de Oriente Medio–, lo que puede deberse al mejor conocimiento de la presencia magrebí y turca respectivamente. Asimismo, el porcentaje de inmigrantes de religión musulmana se agiganta en la mente de los encuestados: de un 10 % a un 23 % en Estados Unidos; del 27 % al 45 % en Suecia, y entre 10 y 14 puntos porcentuales en el resto. Por su parte, la presencia de inmigrantes de religión cristiana, mayoritaria en todos los países de la muestra, aparece minimizada: si en el Reino Unido representan un 58 % del total, para los participantes serían un 30 %; en Estados Unidos, el 61 % se convierte en un 40 %, y valores muy similares se dan en el resto de los países. Hay que señalar, además, que estos resultados no son homogéneos en todos los grupos. A diferencia del porcentaje de inmigrantes, que resulta magnificado por parte de todos los grupos de encuestados, en el caso de los cristianos los participantes que se ubican a la derecha en el espectro político se distancian de la realidad significativamente más que ningún otro grupo.

El nivel educativo de los inmigrantes es generalmente menospreciado y, excepto en Suecia, se les considera mucho más pobres de lo que son. En línea con ello, todos los nacionales –aunque los estadounidenses en menor medida– sobreestima extraordinariamente

«Una significativa proporción de encuestados cree que los inmigrantes reciben el doble de beneficios sociales que los nativos».

el número de desempleados entre los inmigrantes, con diferencias entre percepción y realidad que en Alemania e Italia alcanzan los 30 y 27 puntos porcentuales respectivamente. Estas magnitudes permiten comprender cuán distorsionada está la visión del rol que los inmigrantes desempeñan en nuestros mercados de trabajo. La importancia de este tipo concreto de prejuicios puede apreciarse en el efecto que tiene en la percepción de los encuestados el mostrarles, antes de hacer cualquier pregunta, cómo es un día de trabajo de un inmigrante, extraído de un caso real. El grupo que se sometió a esta prueba dio

respuestas más ponderadas y presentó actitudes más favorables a la migración –y a las políticas distributivas– que el resto, tanto el grupo de control como los dos grupos a los que se había facilitado el porcentaje real de inmigrantes en su país, en un caso, y sobre sus zonas de origen, en el otro.

Dicho esto, destacaremos sólo una dimensión más: las percepciones sobre la obtención de beneficios sociales y el pago de impuestos por parte de los inmigrantes, especialmente importante para los propósitos de los autores. Como es obvio, cualquier respuesta que contradiga que los migrantes reciben y pagan lo mismo que los nacionales resulta sesgada. Ese sesgo, que señala el dominio del prejuicio sobre la evidencia, se observa con toda claridad en el estudio. En Italia y Francia, más del 30 % cree que un inmigrante –de nombre musulmán, en concreto, en el estudio– obtiene más y paga menos que un autóctono. Lo mismo piensa el 25 % de los encuestados en Estados Unidos, y el 20 % en Alemania y el Reino Unido. Únicamente en Suecia esta cifra se mantiene muy cerca del 0.

Contra la redistribución

Estas y otras conclusiones que ofrece la amplia y detallada encuesta son sorprendentes y alarmantes, no tanto por la desinformación que demuestran sobre los datos más elementales sobre migración y por los prejuicios sobre los inmigrantes –de sobra conocidos por quienes trabajamos en este ámbito– como por su magnitud. A su vez, inquietan los efectos de esta realidad sobre la redistribución, fundamental en el Estado de derecho. La relación de causalidad entre las falsas percepciones y prejuicios sobre la migración –y los migrantes– y la actitud más o menos favorable a la redistribución de los nativos de los países de la muestra queda establecida de la siguiente forma: el grupo que respondió directamente, sin información previa, al bloque de preguntas sobre inmigración resultó ser notablemente más renuente a las políticas redistributivas –y a la contribución a entidades sin ánimo de lucro con fines sociales– que aquéllos a los que se preguntó primero sobre estas medidas y después sobre migración.

«Cuanto más desinformados están los ciudadanos, más reacios se vuelven a la migración y a la redistribución y más buscan en los medios aquella información que confirma sus puntos de vistas».

Es más, entre estos segundos, el grupo de control expresó opiniones más favorables que los grupos a los que se había explicado el número y origen de los migrantes, lo que, según los autores, implicar que el mero hecho de haberles hecho pensar sobre inmigración habría tenido un impacto negativo en su enfoque sobre la redistribución.

En lo que respecta a la extracción sociocultural, aquellos que no han cursado estudios universitarios, los trabajadores en sectores con presencia de inmigrantes superior a la media y sin estudios universitarios y quienes se definen en el espectro político como de derechas son aún más reacios tanto a la inmigración como a la redistribución. Los resultados son idénticos en países donde la legislación migratoria, las políticas redistributivas y las instituciones del Estado del bienestar son distintas, pero todos tienen un rasgo común, identificado por los autores: son países desarrollados donde las campañas electorales se han centrado, desde hace unos años, en la migración y los inmigrantes.

El inmigrante se confunde, del modo que hemos visto, con todo aquello que es crecientemente problemático en nuestras sociedades. Exageramos en ellos aquellas características religiosas o culturales que nos resultan más inquietantes, e ignoramos las que nos acercarían a ellos. «Extranjerizar» la pobreza, el desempleo o la falta de capacitación, trasladar hacia los diferentes lo que no nos gusta reconocer como propio nos tranquiliza tanto como

nos impide afrontarlo. En la arena política, la imagen distorsionada de la inmigración opera en el terreno de lo simbólico, se nos presenta como la «otredad» que podemos contraponer al «nosotros», a la comunidad idealizada de iguales en la que nos sentiríamos cómodos y a salvo. No obstante, su efecto es muy real y no repercute únicamente en los inmigrantes, sino en el conjunto de la sociedad. La desproporcionada presencia de la migración y los inmigrantes en la confrontación política basada en informaciones falsas genera una dinámica que retroalimenta los prejuicios y refuerza la percepción de fragmentación social, lo que, tal como los autores demuestran, reduce el apoyo de los electores a las políticas redistributivas.

RECESIONES Y TRANSFORMACIONES: ¿DOLOR PARA HOY, GANANCIA PARA MAÑANA?

- **Publicación:** «Short-Run Pain, Long-Run Gain? Recessions and Technological Transformation», *Journal of Monetary Economics*, agosto de 2018.
- **Alexandr Kopytov** y **Nikolai Roussanov** pertenecen a la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania; y **Mathieu Taschereau-Dumouchel**, a la Universidad de Cornell.

Resumen: La adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas y la adquisición de habilidades por parte de los trabajadores restan recursos a la producción durante las recesiones y, como consecuencia, amplifican el efecto de las crisis del ciclo económico. Paradójicamente, este sufrimiento a corto plazo ayuda a crear un valor duradero, que se traduce en una mejor tecnología de producción y un mayor nivel de habilidad.

Esta investigación analiza el papel de las transformaciones tecnológicas en la composición de la fuerza laboral de EE UU durante los últimos veinte años con un énfasis particular en la Gran Recesión y los años posteriores. En las recesiones, el empleo suele decrecer de manera considerable y, cuando la economía mejora, algunos empleos regresan y otros desaparecen para siempre. En las últimas décadas, han decrecido muchos de los trabajos asociados con tareas simples y repetitivas que ahora realizan las máquinas. La polarización del trabajo (existen trabajadores muy cualificados y trabajadores muy poco cualificados, con los trabajadores en el medio desapareciendo) también se ha acelerado durante las recesiones, según afirma una contribución de Jaimovich y Siu de 2015. Los trabajos rutinarios han ido sufriendo caídas sucesivas durante los últimos treinta años y, en contraste con otros tipos de empleo y con las décadas previas, no han experimentado ninguna recuperación. Por el contrario, han aumentado los trabajos cognitivos no rutinarios (por ejemplo, programadores) y los manuales no rutinarios (en servicios de baja cualificación; por ejemplo, peluquería), ocupaciones estas últimas asociadas con tareas por ahora más difíciles de automatizar.

El documento intenta justificar teóricamente dos características de la polarización: 1) el papel de las recesiones en la polarización del trabajo, y 2) por qué los empleos que regresan son los de mayor cualificación (los cognitivos), mientras que los trabajos de baja cualificación no se recuperan, lo que origina la polarización laboral. Como muestra la figura 1, la fracción de los trabajadores de ocupaciones rutinarias ha ido disminuyendo desde los ochenta, mientras que el empleo no rutinario (el cualificado y el no cualificado manual) ha ido aumentando. El estudio utiliza un marco de crecimiento neoclásico que permite analizar la interacción entre las fluctuaciones del ciclo económico y la transición a largo plazo hacia una tecnología que necesita de un uso intensivo en habilidades.

«Los trabajos que regresan son los de mayor cualificación, los cognitivos, mientras que los trabajos de baja cualificación no se recuperan, lo que origina la polarización laboral.»

regresan son los de mayor cualificación (los cognitivos), mientras que los trabajos de baja cualificación no se recuperan, lo que origina la polarización laboral. Como muestra la figura 1, la fracción de los trabajadores de ocupaciones rutinarias ha ido disminuyendo desde los ochenta, mientras que el empleo no rutinario

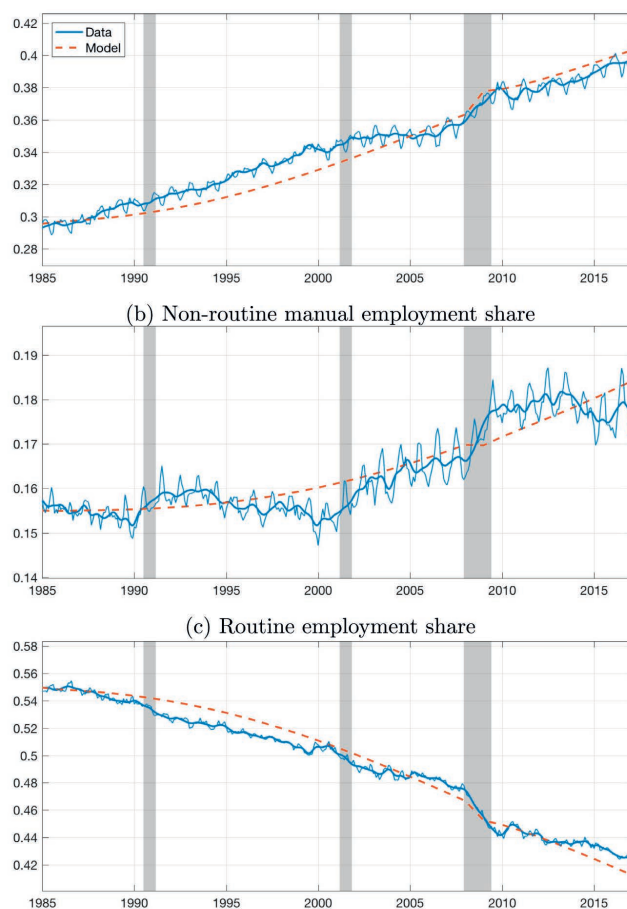


Figura 1. Evolución de la cuota de empleo por tipo de ocupaciones según la definición de Jaimovich y Siu (no rutinaria cognitiva; no rutinaria manual, y rutinaria). Comparación de datos reales y modelo.

Fuente: A. Kopytov et al. / *Journal of Monetary Economics* (2018)

Según el modelo, la adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas y la adquisición de nuevas habilidades por parte de los trabajadores se concentra en recesiones debido a los bajos costes de oportunidad. Las primeras utilizan las recesiones para optimizar su tecnología de producción (figura 2a), mientras que los trabajadores lo hacen para ajustar sus habilidades a un entorno cambiante (figura 2b). Dado que adoptar una nueva

«Mucha de la preocupación que tienen las personas es que parte de la transformación y adquisición de habilidades no se está produciendo».

tecnología es costoso tanto en inversión en factores de producción, para que la empresa pueda ser reorganizada, como en los beneficios que se pierden durante la reorganización, las empresas prefieren incorporar las nuevas tecnologías durante las épocas de recesión, porque los factores de producción son más bajos y se

puede minimizar la pérdida de ganancias. Como los salarios también son bajos, los trabajadores poco cualificados aprovechan también los bajos costes de oportunidad para adquirir habilidades que tendrán una demanda creciente una vez que las empresas comienzan a utilizar la nueva tecnología hacia el final de la recesión. Una adopción gradual de

la tecnología genera una tendencia de polarización del trabajo, mientras que las desaceleraciones impulsan la transición debido a los incentivos de restructuración anticíclicos. Por tanto, los incentivos de cambio y restructuraciones para las empresas se incrementan durante las transiciones tecnológicas y están asociados a una mayor demanda de nuevas habilidades, que son escasas durante la época de recesión (ver «Escasez y desajustes de competencias», ODLI n.º 66).

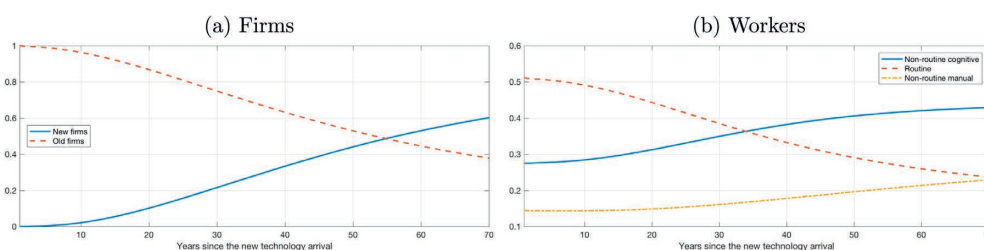


Figura 2. Transición de las empresas (a) y los trabajadores (b) a causa de las nuevas tecnologías.
Fuente: A. Kopytov *et al.* / *Journal of Monetary Economics* (2018)

El modelo es capaz de replicar la fuerte caída en la proporción de trabajadores de rutina en la fuerza laboral de la Gran Recesión (ver figura 3). Sin embargo, aunque ésta pueda haber acelerado el proceso de polarización laboral, no parece haber contribuido sustancialmente a su tendencia a largo plazo (el empleo rutinario decrece haya o no recesión).

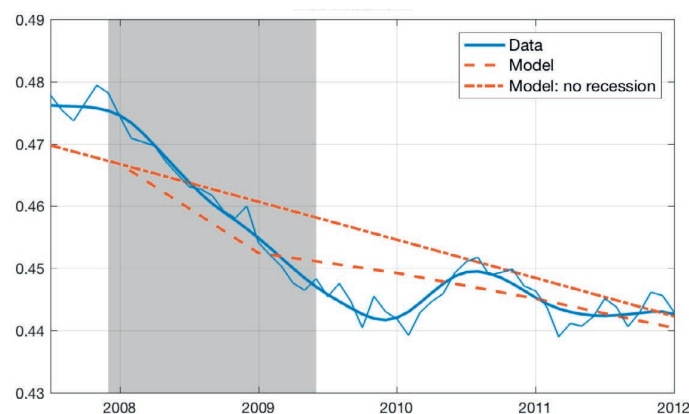


Figura 3. Cuota de empleo rutinario (según la definición de Jaimovich y Siu) en el periodo de la Gran Recesión. Fuente: A. Kopytov *et al.* / *Journal of Monetary Economics* (2018)

En definitiva, la combinación de la adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas y la adquisición de habilidades por parte de los trabajadores resta recursos a la producción durante las recesiones y, como consecuencia, amplifican el efecto de las crisis del ciclo económico. Paradójicamente, este dolor a corto plazo ayuda a crear un valor duradero, que se traduce en una mejor tecnología de producción y un mayor nivel de habilidad.

Los autores reflexionan sobre algunas limitaciones de la investigación. Con un mejor modelado, si se tuviera en cuenta el tipo de ocupación, se podría tratar de explicar el aumento de la participación manual no rutinaria en el empleo durante la Gran Recesión. También sería interesante investigar, empírica y teóricamente, los cambios tecnológicos en el trabajo rutinario, así como enriquecer el modelo con una opción de trabajo-ocio. Como afirma Roussanov en una entrevista con Wharton, «gran parte de la preocupación que tienen las personas, tanto en los círculos académicos como en los círculos políticos, es que parte de la transformación de habilidades y la adquisición de habilidades en realidad no está sucediendo». El coautor apunta a que podría haber trabajadores que salieron de la fuerza laboral sin incentivos para capacitarse ni adquirir nuevas habilidades para obtener nuevos empleos. Puede que en su lugar estén disfrutando, gracias a las nuevas tecnologías, de un ocio de mayor calidad y valor (Netflix, videojuegos...). En ese caso, incluir el ocio en el modelo para racionalizar la disminución de la fuerza laboral, así como la polarización, tendría sentido.

Por **Gloria Álvarez Hernández**

LOS AVANCES CIENTÍFICOS GENERAN CAMBIOS CULTURALES Y DESARROLLO

■ **Publicación:** «Does Scientific Progress Affect Culture? A Digital Text Analysis», *NBER Working Paper* 25429, enero de 2019.

■ **Michaela Giorcelli**, profesora de Economía de la Universidad de California-Los Angeles; **Astrid Marinoni**, estudiante de doctorado en la Escuela de Negocios Rotman de la Universidad de Toronto, y **Nicola Lacetera**, profesor de Gestión Estratégica en este último centro.

Resumen: Este artículo propone una metodología basada en el análisis de millones de libros que permite trazar con precisión el impacto de avances científicos decisivos sobre el discurso cultural y el desarrollo económico. Se centra en la repercusión de El origen de las especies, pero abre un nuevo campo de investigación.

Los economistas del desarrollo consideran las instituciones como uno de los determinantes fundamentales del crecimiento económico a largo plazo. Por ejemplo, un sistema político con equilibrio de poderes y un entorno legal estable y protector de los derechos de propiedad permitiría sostener niveles altos de inversión. Sin embargo, las instituciones –tal y como las entienden estos economistas– van más allá de las legales y políticas. Reglas sociales no necesariamente formalizadas (la confianza hacia desconocidos, la ética del trabajo o del ahorro, etc.) o culturales pueden ser vectores del desarrollo más importantes si cabe que las instituciones puramente formales. En realidad, estas normas formales de funcionamiento descansan sobre acuerdos tácitos, más o menos consensuados por la población. Dentro de la economía del desarrollo, pautas sociales compartidas sobre los beneficios de la competencia y el cambio podrían ser beneficiosas para el desarrollo a largo plazo. Culturas más abiertas a los avances científicos y tecnológicos posibilitarían niveles más elevados de innovación y desarrollo económico.

«Las técnicas de aprendizaje automático pueden ser utilizadas para aproximar cuantitativamente los elementos tácitos de la cultura y normas sociales informales y caracterizarlos».

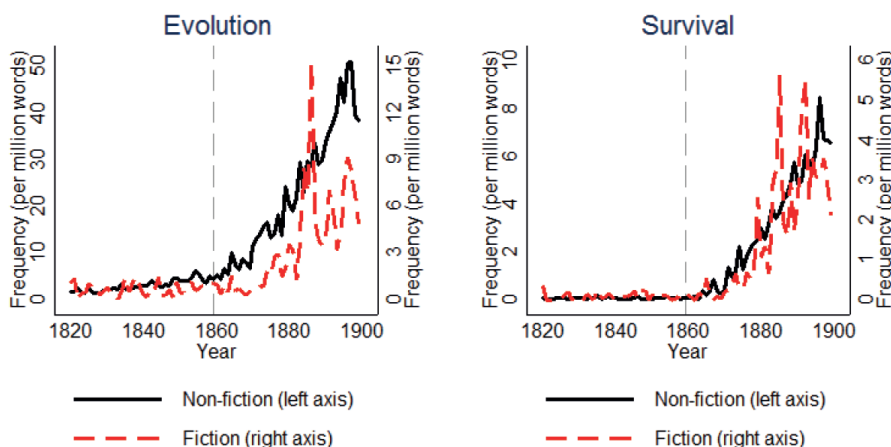
desarrollo más importantes si cabe que las instituciones puramente formales. En realidad, estas normas formales de funcionamiento descansan sobre acuerdos tácitos, más o menos consensuados por la población. Dentro de la economía del desarrollo, pautas sociales compartidas sobre los beneficios de la competencia y el cambio podrían ser beneficiosas para el desarrollo

Las técnicas de aprendizaje automático pueden ser utilizadas para aproximar cuantitativamente esos elementos tácitos de la cultura y normas sociales informales y caracterizarlos. El problema a la hora de definirlos es, precisamente, que no descansan sobre documentos formales o fenómenos fácilmente medibles. Ahora la digitalización en masa de textos impresos permite la minería a gran escala de contenidos publicados en determinadas coyunturas históricas, lo que, en principio, facilita el estudio de la evolución de esos cambios en las normas sociales y discursos culturales dominantes.

Como ejemplo de medición de cambios culturales asociados con grandes avances científicos, los autores analizan textualmente millones de libros publicados en inglés y francés en la época en que Charles Darwin publicó *El origen de las especies*.

La primera parte considera los cambios en la frecuencia de uso de ciertos conceptos claves de la teoría darwiniana de la evolución alrededor de la fecha concreta de publicación de la obra. En los gráficos siguientes podemos ver la respectiva evolución temporal de los

términos «evolución» y «supervivencia» que demuestra la adopción progresiva y relativamente rápida de estos conceptos al discurso general.



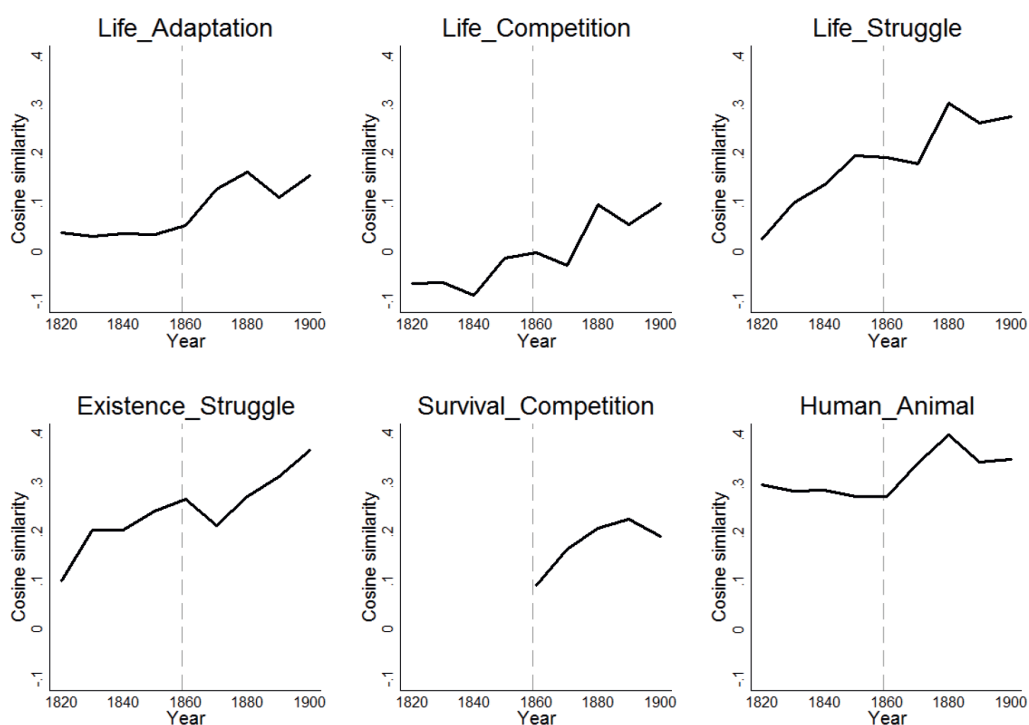
Asimismo, los autores exploran los cambios en las conexiones semánticas entre conceptos. Esta segunda técnica es más novedosa, al menos dentro de las ciencias sociales, pero también más difícil de interpretar. Se usa un algoritmo (Word2Vec) que contabiliza la frecuencia de aparición de varios conceptos secundarios alrededor de uno central en unos espacios determinados, medidos en número de palabras, en los que un vocablo aparece vinculado con ese concepto central. Esto permite analizar la evolución del uso de un concepto con relación a su contexto, bien el general, bien uno más específico (dentro de algunas ciencias o en obras de ficción, por ejemplo).

Por ejemplo, después de la publicación de *El origen de las especies*, se produjo una progresiva conexión entre las palabras «vida» y «adaptación», «lucha» y «competición» y otros

«La capacidad de convertir todo el corpus textual existente en información cuantitativa permitirá quizás describir con precisión grandes cambios civilizatorios y su evolución temporal y espacial.»

conceptos claves de la teoría evolutiva (ver los siguientes gráficos, en los que la línea vertical discontinua representa la fecha de publicación de la obra de Darwin). En algunos casos, esto puede ser evidencia de cambios semánticos importantes, como la creciente identificación de lo humano con lo puramente animal. Después de la publicación de *El origen de las especies*, el concep-

to de «adaptación» pasó de asociarse con elementos físicos a ser identificado con el funcionamiento de organismos vivos y su reproducción. Algo parecido sucedió con el concepto «evolución» y cómo se trasladó de las ciencias físicas y químicas a las naturales.



Aunque este tipo de análisis está aún en sus comienzos, la capacidad de convertir todo el corpus textual existente en información cuantitativa permitirá quizás describir con precisión grandes cambios civilizatorios y su evolución temporal y espacial. Estas técnicas nos facilitarán detectar patrones de cambio en la sociedad, como el avance de la polarización en el discurso político y mediático, transformaciones culturales de gran magnitud (respecto a la ciencia u otras dimensiones como la igualdad, el respeto a las minorías etc.) o, incluso, variaciones en el nivel de optimismo o pesimismo sobre el futuro de la economía (de hecho, esta herramienta se emplea cada vez más en la economía financiera y la predicción de ciclos económicos). Sin embargo, queda aún mucho camino por recorrer antes de adecuar los algoritmos de análisis textual a teorías existentes sobre cambios culturales de gran magnitud.

Por **Jordi Domenech**

MINDFULNESS ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO

- **Publicación:** «Mindsets for Sustainability: Exploring the Link between Mindfulness and Sustainable Climate Adaptation», *Ecological Economics*, 151, abril de 2018. Disponible en el siguiente enlace: <https://bit.ly/2ss5oAM>
- **Christine Wamsler** y **Ebba Brink** pertenecen al Global Development Institute de la Universidad de Lund (Suecia).

Resumen: La humanidad se enfrenta a retos cada vez más complejos derivados del cambio climático. Los enfoques actuales parecen incapaces de encontrar soluciones, por lo que son necesarios una nueva narrativa y un nuevo enfoque social. En este sentido, estudios recientes sugieren que el mindfulness puede abrir nuevas vías hacia la sostenibilidad. Este artículo explora el rol de las capacidades individuales en la adaptación climática.

Existe un creciente consenso en el mundo académico que afirma que la solución a los retos medioambientales globales no pasa exclusivamente por la mejora tecnológica y la acción gubernamental. Múltiples estudios apuntan a la necesidad de un cambio de enfoque cultural respecto a la sostenibilidad. En la búsqueda de nuevas aproximaciones se estudia la visión global del individuo, sus valores, creencias y emociones. Se considera que se han pasado por alto estas dimensiones en el análisis de la adaptación climática como fenómeno social. En otros campos, éste se ha realizado a partir del concepto de *mindfulness*, traducido como concienciación o atención plena. La definición que utilizan los autores hace referencia a una «atención intencional y no crítica del momento presente» que se puede entender como la toma de conciencia sobre la situación actual de una forma neutral basada en hechos.

El punto de partida es la idea existente en diferentes artículos de ámbitos relacionados, como la neurociencia, la psiquiatría, la psicología y la educación, de que el *mindfulness* puede abrir nuevas vías para alcanzar la sostenibilidad. Según los resultados, puede suponer un cambio fundamental en la forma en la que concebimos y actuamos con relación a las crisis económicas, sociales o climáticas tanto a nivel local como global. Sin embargo, el conocimiento sobre la relación entre el *mindfulness* y la sostenibilidad es todavía escaso y faltan estudios empíricos que la demuestren.

Precisamente, este artículo intenta paliar este vacío, a partir de una encuesta llevada a cabo con ciudadanos de una región de Suecia expuestos a sufrir las mayores adversidades derivadas del cambio climático en el país. Dentro del cuestionario que respondieron las familias se encontraba una sección que evaluaba el grado de atención plena. A partir de las respuestas, en este apartado se crea un índice sobre el nivel de *mindfulness*, que se contrasta con el resto de las contestaciones relacionadas con cambio climático y adaptación.

Los resultados prueban la existencia de una correlación entre la propensión del individuo a una atención plena y su respuesta ante sucesos climáticos adversos, logrando una adaptación climática más proactiva. Quienes destacaron en el índice *mindfulness* poseen más motivación para emprender acciones de adaptación al cambio climático, más interés social, un comportamiento más verde y una actitud menos fatalista. Además, el estudio halla vínculos entre una mayor propensión a la atención plena y otros factores sociales,

como una mayor preocupación por el bienestar general y la reducción del riesgo en terceros. Finalmente, se encuentra una correlación entre el nivel socioeconómico y la inclinación al *mindfulness*, mientras que el género no influye.

En la discusión final, los autores resaltan que una mayor disposición a la atención plena o *mindfulness* coincide con una mayor motivación para emprender o apoyar acciones de

«Hay un creciente consenso en el mundo académico que afirma que la solución a los retos medioambientales globales no pasa exclusivamente por la mejora tecnológica y la acción gubernamental».

adaptación en la lucha contra el cambio climático, que se explica por un mayor reconocimiento y una adecuada representación de lo que implica éste. Se señala también como explicación el desarrollo de una postura más compasiva y esperanzadora, que es coherente con una mayor conciencia de que el cambio climático está causado por la actividad humana. Esto justificaría el mayor apoyo a políticas públicas para mitigar sus

efectos. Se puede añadir que ciertas facetas destacadas del *mindfulness*, como la atención o la concienciación, refuerzan el reconocimiento del cambio climático y más consideración con el medioambiente.

En general, afirman que esta relación entre el *mindfulness* y una mayor preocupación medioambiental complementa otras conclusiones obtenidas en nuevos campos de investigación que se encuentran en la intersección entre el bienestar y el medioambiente. Un ejemplo de este campo emergente sería la consideración de aspectos subjetivos de la conducta humana en el análisis ambiental como los valores, la intención, el compromiso y la conexión humana con el entorno. Los autores advierten de que hasta el momento se ha prestado escasa atención a los aspectos psicológicos vinculados al cambio climático. Por esta razón, reconocen ciertas limitaciones en este nuevo

«Existe una correlación entre la propensión del individuo a una atención plena y su respuesta ante sucesos climáticos adversos».

ámbito de estudio y reclaman seguir investigando en esta línea para superar las debilidades metodológicas y dotar de mayor robustez a los resultados, ya de por sí prometedores.

Por **Xavier Massa**

PROPÓSITOS DE LA EMPRESA PARA UN FUTURO MÁS PRÓSPERO

Colin Mayer: *Prosperity: Better Business Makes The Greater Good* («Prosperidad: Mejores negocios crean el mayor de los bienes»), Oxford University Press, 2018, 232 págs.

Por **Alejandro Ayuso**

La medicina es a la salud lo que los negocios deberían ser a la prosperidad. Con esta afirmación tan tajante inicia su libro Colin Mayer. La frase resulta cuanto menos controvertida en la época actual en la que la visión al respecto de las grandes empresas dista mucho de ser positiva, llegando incluso a ser acusadas de todos los males de la sociedad de nuestros días. El inicio del libro es también una declaración de principios, puesto que el autor cree firmemente que las compañías se crearon principalmente para servir a la sociedad y que dicha función se ha ido diluyendo en favor del paradigma propuesto por Milton Friedman, según el cual su fin último es el de obtener beneficios y maximizar la retribución de los accionistas. Dilucidar el momento histórico en el que se produjo este fatal desvío y tratar de devolver a las empresas a su propósito original, que no es otro que el de ofrecer un servicio a la sociedad y obtener un beneficio durante el proceso, son el objetivo primordial de este libro, que además ofrece una serie de recetas a los empresarios para incrementar el bienestar social en lugar de destruirlo.

De este modo, Mayer realiza un repaso en profundidad a la historia de las corporaciones desde su creación en el Imperio romano, estudiando detenidamente la finalidad para la que fueron creadas y cómo sus distintas características y marcos legales les han permitido cumplir su cometido, y concluye que la capacidad destructiva de las empresas no comenzó a manifestarse hasta la cuarta o quinta fase, en la segunda mitad del siglo xx. Una vez identificado el problema, el libro pasa a la acción proponiendo nuevas formas de contabilizar beneficios, nuevos marcos reguladores y distintas relaciones entre dueños, inversores y el sector público que faciliten a las empresas mantener su propósito original de crear un valor social y realizarlo de la forma más eficaz.

Las edades de la corporación

Parafraseando a grandes pensadores históricos, el autor determina que, al igual que el ser humano, las corporaciones también han atravesado por distintas fases. En concreto, distingue seis, cada una con un propósito diferente. Así, podemos apreciar las primeras compañías reales, creadas para gestionar descubrimientos y promocionar el comercio allende los mares; las empresas públicas creadas por actas parlamentarias o reales, para la construcción de grandes infraestructuras (puertos, canales, líneas de ferrocarril); las compañías privadas y familiares, que en el siglo xix fueron el germen de la Revolución Industrial; las compañías de servicios y financieras asociadas a la primera globalización; las grandes multinacionales de la segunda mitad del siglo xx, capaces de influir en las decisiones de gobiernos nacionales; y, finalmente, la sexta fase, en la que las empresas se construyen principalmente con ideas, sin apenas activos materiales.

De entre todas estas edades, Mayer destaca que, a partir de la cuarta, el propósito fundamental dejó de ser el de ofrecer un servicio a la sociedad para buscar únicamente la

maximización del beneficio. Así, propone, como una de las bases para la séptima edad de la corporación, el intento de recobrar la confianza de la sociedad en el mundo empresarial (no en vano bautiza esta séptima edad como la de «la empresa de confianza»), como vehículo para que éste vuelva a ser motor de mejoras en el bienestar social.

Para que esta séptima edad pueda triunfar en su propuesta de ofrecer valor y resolver los problemas del conjunto de la sociedad, el autor ofrece distintas claves, entre las que destaca las siguientes: unos valores empresariales definidos, una propiedad estable y comprometida con dichos valores (resaltando el gran éxito de empresas que son propiedad de fundaciones), una regulación que permita una contabilidad exacta y precisa de los beneficios y las externalidades generadas por las compañías durante su actividad y volver a primar la ética por encima de la eficiencia como forma de recuperar la confianza en las empresas.

Prosperidad y problemas de agencia

Dos siglos y medio después de su planteamiento por parte de Adam Smith, el problema de agencia, entre el principal y el agente, continúa sin resolverse en el mundo de la empresa. Las primeras compañías privadas creadas a principios del siglo XIX eran propiedad de familias que mantenían el control a largo plazo, lo cual les permitía mantener de forma persistente el propósito original por el cual fueron creadas, además de trasladar los valores familiares a los empresariales. Sin embargo, con el paso de los años, las ingentes necesidades de financiación de muchas de ellas, junto con las nuevas regulaciones y el particular interés de los inversores por reducir al máximo el riesgo en sus carteras, han llevado a la creciente dilución de la propiedad de las empresas entre muy diversos dueños. Esto no solamente difumina el propósito inicial, sino que además lleva a una toma de decisiones en la que prima el beneficio a corto plazo y que coarta la innovación.

Tras repasar los sistemas legales de propiedad empresarial de países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania o Japón, Colin Mayer concluye que una buena solución a este problema es establecer una propiedad dual en la que las familias mantengan su capacidad de decisión basada en unos valores férreos y una visión empresarial persistente y en la que la propiedad se divida entre los distintos inversores (con una menor capacidad de decisión), con el fin de obtener una financiación adecuada para llevar a cabo su propósito original. En esta sección el autor determina, por ejemplo, que una de las claves del declive de Reino Unido con respecto a los otros tres países citados se halla en la incapacidad legal de mantener esa estructura dual de propiedad.

Hacer el bien haciéndolo bien

Esta frase puede ser un resumen de la tercera parte del libro, en la que el autor trata de llevar a la práctica todas las enseñanzas ofrecidas en secciones anteriores. Concretamente, aporta claves acerca de cómo conseguir que las empresas ayuden al planeta y generen beneficios durante el proceso, además de mencionar estudios donde se observa una relación positiva entre buenas prácticas empresariales y réditos económicos para los inversores.

Esta sección del libro menciona que, en el futuro, las empresas deberán centrarse en menor medida en el capital financiero y dar más importancia al capital humano, natural y social. Para que esto ocurra, el principal cambio que debe producirse radica en prácticas contables, para que permitan tanto a empresas como al Estado contabilizar la depreciación del capital humano, natural y social además de los gastos destinados a incrementar dichos activos, del mismo modo que se hace con el capital físico. De esta forma se podría proceder a una asignación de recursos más acorde con la realidad y más beneficiosa para las generaciones presentes y futuras.

La empresa y su entorno, una simbiosis necesaria

La parte final del libro se centra en las relaciones de la empresa con su entorno. A lo largo de todo el texto se menciona que la empresa no es en absoluto un ente aislado y que debe interactuar con marcos legales, regulaciones, instituciones financieras, inversores y, finalmente, con el Estado. Sin embargo, no es hasta esta última parte cuando el autor ofrece ejemplos de cómo deben producirse estas interacciones para una era corporativa en que las empresas vuelvan a ofrecer soluciones que mejoren el bienestar global de la sociedad.

En primer lugar, menciona que las leyes establecen el tipo de relaciones que una empresa puede sostener, y es por ello por lo que deben facilitar a las compañías el cumplimiento de su cometido original y ofrecer bienestar tanto para la comunidad en la que opera como a la sociedad en general. En concreto, se menciona que la legislación puede y debe requerir a las empresas que preserven el capital social, humano y natural, además de restaurar los daños infligidos. Las leyes deben también viabilizar una estructura de la propiedad que permita un compromiso social persistente y duradero a largo plazo por parte de las empresas, tal y como ocurre en Estados Unidos, Alemania y Japón.

Una parte importante del marco legal en el que operan las compañías es la regulación, que también debe modificarse si se quiere facilitar su labor de ofrecer servicios a la sociedad. En primer lugar, el autor critica el papel actual de la regulación vigente, pues únicamente consiste en prohibir ciertas prácticas que se consideran dañinas. De acuerdo con Mayer, además de esta función es necesario que la regulación incentive y estimule a las empresas a cumplir con sus propósitos (lo que desde el libro se denomina «regulación útil»).

En la práctica, el reglamento empresarial debe evitar distorsiones mediante el establecimiento de reglas similares a corporaciones que comparten valores u objetivos similares, en lugar de adaptar las normas al tamaño económico de las empresas tal y como se hace actualmente. Asimismo, ha de adaptarse a las costumbres y características de los países en los que éstas operan, lo que es especialmente relevante en el marco actual, en el que las compañías funcionan en cualquier parte del mundo. Por último y más importante, la regulación a la que se someten las empresas debe favorecer siempre la innovación. En ese sentido, el autor proporciona un ejemplo sobre cómo un cambio en la regulación de Kenia impulsó la creación de sistemas de pago a través del teléfono móvil, una práctica muy extendida en todo el mundo hoy que ha mejorado mucho los niveles de vida de los habitantes de un país situado entre los más pobres del mundo.

Finalmente, el libro menciona cómo la empresa, en su séptima edad, debe interactuar con inversores, entidades financieras y el Estado mediante la creación de asociaciones honestas y duraderas. En este sentido, el autor vuelve a señalar la necesaria combinación de propietarios privados que mantengan a largo plazo los valores y visión originales de la empresa y de financiación en mercados privados donde obtener cuantiosas sumas por parte de los inversores. Un punto interesante en esta última parte de la obra radica en la estructura financiera de las empresas. De acuerdo con Mayer, una de las principales causas de la crisis financiera de 2008 fue el enorme endeudamiento que presentaban determinadas empresas. Aquello se debía, en parte, a que los sistemas impositivos de muchos países gravaban el capital social de las empresas, sus beneficios y dividendos en mayor medida que los intereses de deuda, favoreciendo esta última forma de financiación. Para evitar este tipo de distorsiones, los sistemas fiscales han de ser neutrales y no apoyar a una estructura financiera más que a otra (una solución a corto plazo podría ser reducir impuestos sobre el capital e incrementar los impuestos sobre los intereses de deuda para igualar la tasación de ambas formas de financiación).

Otro problema actual del mundo empresarial es la separación entre inversión y financiación. Este libro deja claro que ambos aspectos están interconectados y que por ello deben ser tratados conjuntamente.

Conclusiones

Pasados varios siglos de la creación de la empresa como institución, el propósito original sobre el que éstas se fundamentaban, que no era otro que el de servir al conjunto de la sociedad, ha cedido terreno en favor de la concepción acuñada por Milton Friedman, según la cual la maximización del beneficio debe primar sobre todas las cosas. Por ello, tras pasar por hasta seis diferentes etapas, aquélla afronta ahora una importante disyuntiva: mantener las prácticas de las últimas décadas –que han llevado a la percepción actual de la empresa como posible destructora del bienestar social– o iniciar una séptima etapa en la que vuelva a su propósito original de mejorar la vida del resto de la sociedad y obtener beneficios en el proceso.

Para alcanzar esta nueva era de prosperidad, Mayer ofrece una serie de recomendaciones y buenas prácticas para las compañías del mañana, tales como incluir el capital social, humano y natural en los activos de la empresa, además de contabilizar la depreciación de éstos y mantener una propiedad dual donde los valores y propósitos de la compañía se mantienen a largo plazo al tiempo que se obtiene financiación de diversos inversores a través de mercados de capital. Las leyes y la regulación deben, asimismo, ser neutrales para evitar distorsiones, favorecer la innovación y facilitar que la empresa pueda cumplir su cometido fundacional, que no debe ser otro que el de ofrecer valor al conjunto de la sociedad. Para ello, es imprescindible una correcta interacción de la empresa con su entorno, principalmente el sector público, los inversores y las entidades financieras.

Colin Mayer es catedrático de Estudios de Administración en la Escuela de Negocios Saïd en la Universidad de Oxford, de la que ha sido decano. Fue nombrado comandante de la Orden del Imperio Británico (CBE) en 2017 por sus servicios a la educación empresarial y la administración de justicia en la esfera económica. Es también líder de la Academia Británica del Futuro de la Corporación que examina la relación cambiante entre las empresas y la sociedad. Entre otros lugares ha sido investigador en Harvard, el Banco de Inglaterra o la Escuela de Negocios Solvay de la Universidad de Bruselas. Actualmente es también director de la empresa Aurora Energy Research, dedicada a la confección de modelos energéticos y también asesora gobiernos, agencias internacionales y reguladoras de todo el mundo. Es también autor de *Firm Commitment: Why the Corporation is Failing Us and How to Restore Trust in It*.

Reseña de **Alejandro Ayuso**, profesor de Historia de la Economía Mundial en la Universidad Carlos III de Madrid, donde cursa sus estudios de doctorado, y graduado en Administración y Dirección de Empresas y Economía dentro del Programa Internacional de la Universidad Pública de Navarra.

LÍDERES. MITO Y REALIDAD

General Stanley McChrystal, Jeff Eggers y Jason Mangone: *Leaders. Myth and Reality* («Líderes. Mito y Realidad»), Portfolio Penguin, 2018, 458 págs.

Por **María Moraga Fernández**

«Al igual que parece imposible que la respuesta correcta a un problema pueda cambiar, pero lo hace, parece absurdo que ser un buen líder sea un viaje y no un destino, pero lo es»,

General Stanley McChrystal (Ejército de EE UU, retirado)

Desde tiempos remotos, el ser humano ha buscado el secreto del liderazgo, aquello que lo caracteriza, centrándose en por qué los líderes consiguen resultados envidiables, rara vez prestando atención a quiénes o a aquello que rodea al propio líder. Asumimos que es éste quien controla el proceso y subestimamos tanto el rol de sus seguidores como el del contexto sobre el que se levantan sus éxitos. Damos por hecho que el liderazgo está orientado a conseguir unos objetivos y que éstos se alcanzarán siguiendo la receta correcta; pensando, erróneamente, que lo que funcionó en un caso volverá a valer en otro. Estas creencias dan lugar a mitos que distan de reflejar la realidad de cómo opera el liderazgo, que es fruto de la interacción de múltiples variables que cambian constantemente y que van más allá del líder como individuo. Es una simbiosis que nace del líder carismático, que lo anhela, y de los seguidores optimistas y temerosos, que lo demandan.

Para comprender el proceso de liderazgo e intentar superar los mitos que tradicionalmente se han derivado de él, los autores recorren la historia de trece líderes cuidadosamente elegidos. Partiendo de uno con particular significado para McChrystal y al estilo de *Vidas paralelas* de Plutarco, el general y sus coautores agrupan doce personajes según el tipo de liderazgo en el que se enmarcan, abarcando aspectos tan diversos como la creatividad, la ciencia, la política o, incluso, el fanatismo religioso. Cada una de las vidas analizadas nos acerca un poco más a la realidad detrás del mito creado alrededor de ellas, poniendo de manifiesto que, generalmente, la exaltación de los líderes se deriva de toda la simbología que éstos representan y no tanto de sus acciones o logros, que en ocasiones tienden a ser selectivamente olvidados.

El hombre de mármol: Robert E. Lee

La decisión de abrir el análisis con el general Robert E. Lee, considerado como uno de los mayores caballeros estadounidenses, es quizás la más personal del libro. Como tantos militares americanos, McChrystal se formó con el ejemplo de la figura de Lee. Su dignidad inquebrantable, su compromiso estoico y su valiente liderazgo eclipsaron durante mucho tiempo la realidad de un hombre que se levantó contra el país al que juró defender por defender la esclavitud. Héroe en numerosas batallas, el conocido como «Hombre de Mármol» optó por seguir sus raíces en la última que libró. Uniéndose al bando sureño de los estados confederados, Lee no sólo luchó contra la abolición de la esclavitud, sino que se

opuso a algunas de las instituciones e ideas por las que había combatido y que le habían conferido el reconocimiento que aún hoy ostenta.

La contradicción entre el venerable soldado y el patriota aferrado a la defensa de la esclavitud para perpetuar el estilo de vida del sur es clara. Sin embargo, sus acciones importan menos que el «mito de la causa perdida» que en torno a él se formó tras la rendición del bando sureño y que ningún otro líder representa mejor. Es precisamente analizando su derrota en la guerra civil cuando la imagen de Lee se torna más real y menos mítica, cuando se vuelve más creíble y se aleja de la más tradicional concepción de liderazgo. Asimismo, tal fracaso desbarata la mitología, poniendo de manifiesto que ni siquiera el más excepcional de los líderes domina por completo la evolución de los acontecimientos y que la imagen concebida raramente coincide con la realidad.

Fundadores

Aquellos que crean, es decir, que no mejoran marginalmente lo ya existente, sino que conciben y construyen desde cero, haciendo las veces de arquitectos y de ingenieros, son los descritos por los autores como «fundadores». Visualizan, diseñan, construyen y llevan a cabo labores que requieren previsión, habilidades políticas y la voluntad de cumplir un sueño. La mayoría fracasan, y los que no lo hacen reconocen a menudo que la suerte o la serendipia jugaron un papel fundamental. Unidos por su compromiso con una visión, Walt Disney y Coco Chanel pertenecieron a esa minoría que levanta imperios y atrae talento pero que también, en ocasiones, genera tal motivación que su cometido se antepone al resto de factores de los que el liderazgo se nutre.

La misma perseverancia que llevó a Walt Disney a la fama con el estreno de *Blancanieves* se tornó en una obsesión por liderar nuevas formas de entretenimiento a costa de todo lo demás. La motivación y el lenguaje inclusivo por parte de un jefe que actuaba de catalizador de la creatividad de sus empleados se transformó finalmente en egocentrismo y ambición por acaparar el clamor público de un tirano cuyo perfeccionismo se volvió errático.

Por su parte, Coco Chanel, la persona, se hizo inseparable de Coco Chanel, la marca. Mientras que algunos líderes pretenden que sus seguidores imiten su comportamiento para conseguir un fin, para la diseñadora el fin en sí mismo era que otros reprodujeran su estilo de vida. La gente no compraba sus productos, compraba la idea de mujer que Chanel representaba. Ello requería una combinación de ego y empatía, y el desarrollo de una líder en un contexto preparado para el cambio que ella supo ver antes que los demás. Al igual que su homólogo americano, Chanel llevó su perfeccionismo hasta la crueldad, tratando a sus empleados, que trabajaban largas horas sin descanso, con desprecio.

Si bien ambos se caracterizaban por su excentricismo, su creatividad y perfeccionismo obsesivos eran precisamente la otra cara de una personalidad que podía ser igualmente abrasiva y, si bien ninguno de ellos nos puede revelar cómo liderar, los autores señalan una lección: este tipo de personalidades resultan tan magnéticas porque en ocasiones seguimos al líder por su visión e ignoramos su estilo. Estos fundadores consideraban sus empresas y, por ende, sus empleados como simples medios para llegar al producto deseado. Y es que, a menudo, si nos dan lo que queremos no nos importa tanto cómo llegamos a ello, aunque suponga dejarnos llevar por personalidades que antepongan su misión a su gente. No podemos ignorar tampoco que en ambos casos el contexto se presentaba propicio al cambio cuando estos creadores emergieron, aunque tendamos a asociar lo que funciona bien con la receta del éxito.

Genios

Más allá de un simple don o inteligencia genuina, existen habilidades de un talento incomparable. Por ello, analizando las vidas de Albert Einstein y Leonard Bernstein, los autores exploran la intersección entre genialidad y liderazgo. Había mucho más que inteligencia en su genialidad, del mismo modo que había más que genialidad en su liderazgo.

En su afán por desmontar mitos, el recorrido por la biografía de Einstein pone de manifiesto que la idea popular que lo cataloga como un genio solitario queda lejos de ser exacta. A la excentricidad y profundidad con las que se ha descrito normalmente al físico alemán, hay que añadir la accesibilidad y simpleza de un hombre con una extensa red de colaboración interpersonal. No era mero interés por la física lo que movía su prolífica correspondencia, sino también su ingenioso humor.

Por su parte, Bernstein se consagró como una de las figuras principales de la música clásica por su estilo particular de comunicar la música no sólo a los músicos sino también al público. Aunque nos hemos más que acostumbrado a la pasión del director guiando a la orquesta, tiempo atrás éste estaba lejos de ser el líder de la banda. En la época de Bernstein, aunque ya se consideraba al director como el árbitro final en la obra, su forma de conducir la música era de una profunda intensidad emocional. Tal era su conexión con el público que la naturaleza social y gregaria que comúnmente se atribuye al genio como director de orquesta ensombrece el carácter introspectivo que domina su rol como compositor.

Si algo se desprende de esta dualidad entre sociabilidad y soledad es que la genialidad requiere tanto de las habilidades individuales como de la retroalimentación y el desafío de la cooperación para materializarse. Aunque el genio resida en individuos concretos, sus logros personales son inseparables de la interacción en un sistema, algo comparable al concepto de liderazgo. Aunque ninguno poseía gran autoridad formal a pesar de su gran influencia en sus respectivos campos, su fama iba más allá. Y es que, no obstante la inaccesibilidad que suele caracterizar a los genios, Einstein y Bernstein lograron conectar sus esotéricos logros con la audiencia. Es cuando nos encontramos ante un genio cercano cuando lo elevamos a líder, no tanto por lo que produce sino por lo que significa, ya que su accesible inaccesibilidad crea una sensación de renovación, ampliando nuestros límites y creando nuevas posibilidades.

Fanáticos

Una variedad muy particular de líder es la que los autores denominan «fanáticos»: aquéllos para quienes el fin justifica los medios, individuos cuya pasión por una causa los lleva a acciones extremas. Tal es su absolutismo por la persecución de sus objetivos que pueden arrastrar a otros a ese compromiso irracional y producir cambios y perturbaciones de magnitudes incalculables. Por eso mismo, se trata de un liderazgo a corto plazo, que se consume con rapidez. Biografiando las vidas del revolucionario francés Maximilien Robespierre y del líder de Al-Qaeda en Irak, Abu Musab al-Zarqawi, los autores intentan descifrar cómo el liderazgo puede llevarnos a lugares tan oscuros.

En su búsqueda incorruptible por establecer un nuevo orden que acabara con el creciente descontento y desigualdad en la Francia del siglo XVIII, Robespierre acabó instaurando un régimen comparable al de los reyes contra quienes se había levantado. El reino del Terror, como se conoció el sistema de justicia cuyas bases ayudó a asentar, acabó con la vida de 40 000 franceses, más de 900 fueron de los cuales fueron *ajusticiados* en poco más de un mes.

También abrazó fervientemente su causa Al-Zarqawi, cuyo rigorismo religioso se tornó en fanatismo, precisamente la clave que lo llevó a alzarse como líder de la causa yihadista.

Su rectitud en la práctica del islam constituye un claro caso de liderazgo con el ejemplo. El estilo de terrorismo que desarrolló en su entrega por establecer el califato sentó las bases de un proyecto terrorista que hoy en día sigue vivo bajo otro nombre.

Como vemos, los fanáticos representan el prototipo de «líder como símbolo» por antonomasia, el que surge cuando la ideología es inseparable de la persona que lidera. Cómo la ideología extrema se convierte en liderazgo depende del contexto. En el caso de Robespierre, ocurrió a través de sus discursos, que le valieron importantes cargos políticos en la Revolución; en el de Al-Zarqawi, literalmente en la guerra. Pero si algo tuvieron en común fue que su liderazgo funcionó porque se enmarcaba en el sistema al que pertenecían.

Héroes

Los héroes representan modelos de coraje, estoicismo y sacrificio y, aunque no pretendan liderar ninguna causa, el ejemplo que dan y la inspiración que proporcionan merecen cierta atención. No obstante, a menudo buscamos el heroísmo e, incluso, lo inventamos cuando no lo encontramos, creando una imagen distorsionada del personaje en cuestión y centrándonos en acciones concretas soslayando otras. Más que en ningún otro caso analizado, los héroes dependen del juicio y la necesidad de los otros. Qué necesidad cubren y por qué los seguimos es precisamente lo que se plantea en el sexto capítulo.

El primer personaje que estudian los autores se remonta al siglo XIV en la China de los Ming. Zheng He, ahora convertido en héroe de la cultura china para fomentar el sentimiento nacional, nació en el seno de una familia de etnia mongola musulmana –los Yunnan– y, como tal, le correspondía afrontar la muerte o la esclavitud. Su valentía e ingenio lo libraron de ambas y le valieron un destino muy diferente, que lo llevó a convertirse en el capitán de la flota imperial más numerosa jamás conocida en aquella época. Su supuesto pacifismo, respeto por otras culturas y apertura al comercio internacional siglos antes de su apogeo en la época moderna se usan ahora para construir la imagen que China quiere mostrar no sólo frente a sus propios ciudadanos, sino frente al mundo en general.

El segundo nos traslada a una causa y época muy diferentes: el desmantelamiento de la esclavitud en los Estados Unidos del siglo XIX. Harriet Tubman, esclava de una familia blanca y rica en el Estado de Maryland, vivió las vejaciones típicas que caracterizaron al esclavismo durante veintisiete años, hasta que consiguió huir tras varios intentos fallidos. Pisar tierra libre no fue, sin embargo, suficiente para Tubman, quien una ocasión tras otra hasta un total de trece regresó al sur para ayudar a alrededor de ochenta esclavos, que lograron huir gracias a ella. Más importante aún fue su papel en la guerra civil, pues guiando las tropas de Carolina del Sur por los caminos que tan bien conocía contribuyó a liberar a cientos de esclavos.

Los dos subrayan de nuevo la importancia del contexto, pues no hay líder ni héroe que exista con independencia de las condiciones que lo rodean ni de los seguidores que dan sentido y valor a lo que hace. El por qué necesitamos héroes se basa en la simbología de propósito y posibilidad que representan. Tanto Zheng como Tubman nos recuerdan que, particularmente en tiempos difíciles, se puede lograr más; ponen de manifiesto la posibilidad de alcanzar aquello que nos parece fuera de nuestro alcance.

Agentes de poder

Cuál es el rol del poder en el liderazgo, cómo adquiere y pierde poder el líder, es una de las últimas cuestiones sobre las que pretenden aportar luz, que se plantea además como particularmente complicada y que los autores evalúan en el intrincado marco de la política.

Escalando a través de la maquinaria política del Partido Demócrata –conocida como Tammany Hall–, William Tweed alcanzó la cúspide del poder en la ciudad de Nueva York. La red de clientelismo que instauró junto con sus secuaces estafó el equivalente a 1200 millones de dólares actuales a sus contribuyentes. Su gran influencia no provenía únicamente de su autoridad política, sino de la figura pública que representaba, que se consideraba que ostentaba gran poder. Cuando ocurría cualquier acontecimiento en la ciudad, la gente esperaba que él buscara la solución. Así, crisis tras crisis, Tweed y su club fueron consiguiendo cada vez más poder. No obstante, los mismos tejemanejes que lo llevaron a lo más alto fueron los mismos que finalmente provocaron su caída.

De manera similar, Margaret Thatcher se alzó como la mujer más reconocible de su época al mando de uno de los gobiernos más poderosos del mundo y la mayor potencia europea en aquel momento. Sin embargo, su particular estilo político generaba polarización incluso dentro de su propio partido conservador, que le asestó la estocada final. Aquéllos a los que percibía como amenazas a su autoridad dentro de su propio gobierno eran apartados, concebidos por la Dama de Hierro como rivales más que compañeros. Así, cuando los mayores apoyos de la mandataria desertaron de su ideología inamovible, se llevaron con ellos el poder que una vez había alcanzado.

Una de las enseñanzas más claras que se desprende de este capítulo es que el líder ostenta el poder porque existen las instituciones que se lo otorgan, como Tammany Hall en el caso de Tweed. La falsa creencia de que el poder reside en una persona particular proviene del hecho de que tales instituciones existen para decidir quién y cómo usa ese poder. No obstante, lo que con frecuencia ignoran los que están en el poder es que la situación cambia de manera constante y aquellos que les concedieron ese poder, como los seguidores de Thatcher, buscan continuamente quién podría hacer mejor ese trabajo. El poder es un bien intangible, más efímero de lo que se admite, y reside en la percepción que la gente tiene del líder; en el momento en que ésta considera que un líder ha perdido su poder, lo más probable es que sea así.

Reformistas

El último tipo de líderes que los autores presentan conmemora a aquellos que cubren la necesidad del cambio, que diseñan su arquitectura y ponen en marcha su ejecución en pos de la ruptura del *statu quo*. Estos líderes, los llamados «reformistas», más que revolucionarios tratando de derrotar un régimen o agentes de poder político intentando dominar el gobierno, pretenden cambiar las acciones y, por ende, las creencias de la gente. Es por ello por lo que los autores se preguntan cómo se convierten los reformistas en líderes, cómo se hacen con la autoridad para ser la voz de millones de personas.

En el primer caso, haciendo uso de su pluma y su habilidad con las palabras, Martín Lutero revolucionó la Iglesia católica poniendo sobre el papel muchas de las quejas ya existentes entre la gente corriente y sembrando la semilla de lo que tiempo después sería el protestantismo. Sus 95 tesis ponían de manifiesto el papel desvirtuado de la Iglesia, se rebelaban contra la venta de indulgencias y criticaban abiertamente la figura del Papa. Sin embargo, a la vez que Lutero exigía que la Iglesia acabase con sus ídolos, él mismo era idolatrado por sus seguidores, desatando un violento movimiento campesino en el cual tuvo que mediar. El Legado de Lutero, además de la guerra campesina a partir de la que finalmente surgió la Reforma de la Iglesia, comprende la lucha por la educación universal a disposición también de mujeres, niñas y campesinos.

El último lugar en esta compilación de líderes lo ocupa Martin Luther King Jr., como no podía ser de otra manera. Organizador, unificador, portavoz, símbolo y negociador en su

causa, fue el más joven en recibir el Premio Nobel de la Paz hasta aquel momento y, sin embargo, a menudo se ignora la magnitud de los actos de un hombre cuya lucha le costó la vida. Lo que empezó como una pequeña campaña a nivel local para acabar con la segregación racial en los autobuses de Montgomery pronto se convirtió en un movimiento por los derechos civiles a escala nacional basado en la acción en masa no violenta. El movimiento para acabar con la injusticia racial, no obstante, surgió alrededor de King, no por él mismo. Si bien el movimiento necesitaba un líder, King se convirtió en él por la existencia del movimiento, que dependía más de la participación diaria de la gente que de la dirección de un líder.

Como vemos, ninguno pretendía encender la chispa, pero ambos aceptaron la carga que suponía liderar sus respectivas causas: Lutero, una ejecución que nunca llegó; y Luther King, el asesinato por defender los derechos civiles. No obstante, sus logros se encuadran en el sistema que les permitió alzarse como líderes: los del primero, en el mundo de la academia religiosa; los del segundo, en el seno de una organización. A pesar de dichos logros, el éxito no era algo seguro y no sólo no hubo tal fórmula para la reforma, sino que, la mayor parte de las veces, eran los símbolos de su lucha más que los hacedores del cambio. Los movimientos reformistas necesitan líderes para unificar y dar sentido de integridad a su causa y no tanto para que digan qué hacer.

Mitos y redefinición del liderazgo

En especial, lo que queda patente a través del análisis de estos trece personajes es la divergencia entre el modelo de liderazgo que tendemos a enaltecer y la realidad de cada líder, pues es sencillo dejarse llevar por el ideal estático que solemos imaginar. De hecho, cuando se perfila una colección como ésta de líderes, generalmente se trata de encontrar las características compartidas ignorando que lo que caracteriza el éxito de un líder en un contexto particular bien podría fracasar en otro. Nuestra tendencia a reducir el liderazgo a una mera lista de comprobación sin considerar las circunstancias cambiantes es lo que se conoce con el nombre de «mito formulaico». Sin embargo, el liderazgo engloba tanto las acciones del líder como la serendipia que hace posible el resultado positivo. Por ejemplo, Lutero se alzó como líder precisamente porque la Reforma llevaba tiempo incubándose y el contexto lo propiciaba. Creer en una receta mágica es uno de los errores más comunes en el estudio del liderazgo.

Una segunda inclinación es la de adornar la figura de líder que queremos recordar, no la que realmente fue. Esta visión de túnel que se centra en el líder y rechaza lo que le rodea es el «mito de la atribución». Ello conlleva considerar el liderazgo como un proceso dirigido por el líder, a quien se atribuyen los resultados, ignorando el resto de los factores, incluso el sistema de seguidores que permiten la existencia de tal liderazgo. Retomando el ejemplo de Thatcher, la ideología de la mandataria cobraba sentido únicamente por el sistema democrático que le permitía gobernar y por los seguidores que apoyaban su mandato. El líder carece de sentido cuando se considera aisladamente.

Finalmente, también solemos creer que el liderazgo se basa más en los resultados de lo que el líder hace que en sus palabras, estilo o apariencia. Los autores denominan a esta tendencia «mito de los resultados», el cual desvirtúa una realidad muy clara: es tan importante o más lo que el líder simboliza que lo que consigue. A modo de ejemplo, el número de esclavos liberados por Harriet Tubman fue en realidad un porcentaje pequeño de todos los que escaparon en aquella época y, sin embargo, su liderazgo se basa en la simbología que representaba, en las expectativas que desafiaba.

Así, intentando vencer estos mitos, los autores proporcionan un nuevo concepto de liderazgo partiendo de tres premisas. En primer lugar, es contextual y dinámico, nece-

sita ser adaptado constantemente, no reducido a una fórmula. En segundo lugar, es una propiedad emergente de un complejo sistema con *feedback* entre elementos y no tanto un proceso unidireccional promulgado por el líder. Por último, el líder es vital para el liderazgo, si bien no por las razones que solemos atribuirle. A menudo se trata del simbolismo, significado y futuro potencial que representa y no tanto del resultado que produce. Aunando estas ideas, el liderazgo se redefine como «un complejo sistema de relaciones entre líderes y seguidores, en un contexto particular, que otorga sentido a sus miembros».

De este modo, el líder, como un elemento más del sistema, habría de considerarse como un nodo en una red, más que la cumbre de la pirámide. Como tal, pasaría de ser el elemento decisor a ser un cultivador más poderoso y hacer tanto de sirviente para facilitar la acción como de símbolo para motivar y dar sentido. Los líderes actuales deberían ser entrenados, pues, para cumplir ambas funciones.

Stanley McChrystal sirvió durante treinta y cuatro años en el ejército de EE UU. Como general, fue comandante en jefe del contingente militar de su país en Afganistán, así como de la Fuerza Internacional en aquel país. Actualmente es miembro sénior del Instituto Jackson de Asuntos Globales de la Universidad de Yale y socio en el Grupo McChrystal, consultora sobre liderazgo en Virginia.

Jeff Eggers sirvió durante veinte años en las fuerzas especiales como Navy SEAL y fue asistente especial del presidente Obama para Asuntos de Seguridad Nacional. Actualmente es director ejecutivo en el Instituto de Liderazgo del Grupo McChrystal.

Jason Mangone sirvió durante cuatro años en la Marina de EE UU. Seguidamente, ocupó puestos en el Instituto de Aspen, en la iniciativa Service Year Alliance y en el Departamento de Servicios de Veteranos en la ciudad de Nueva York.

Reseña de **María Moraga Fernández**, economista en BBVA Research y máster en Desarrollo y Crecimiento Económico por la Universidad Carlos III de Madrid y Universidad de Lund (Suecia).

ODLI. N.º 71, Febrero 2019

1. LOS EMPRENDEDORES, GENERADORES DE ECOSISTEMAS E INFRAESTRUCTURAS.

- Autor: Tarun Khanna.
- Comentario: Gloria Álvarez Hernández.

IDEAS DE INTERÉS

1. LA DIVISIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO NO FAVORECE EL DESARROLLO DE LOS PAÍSES POBRES

- Autor: Dani Rodrik.
- Comentario: Jordi Domènech.

2. CENTRAR LA ESTRATEGIA ANTE EL ASCENSO DE LOS NEGOCIOS VERTICALES.

- Autor: Startup Genome, Global Entrepreneurship Network.
- Comentario: Gloria Álvarez.

3. EL FUTURO DE LA DEMOCRACIA DIRECTA.

- Autor: Bruno Frei.
- Comentario: Francesc Trillas.

LIBROS

- ¿Cuánto cuesta un voto?. *Le prix de la démocratie* («El precio de la democracia»), de Julia Cagé.
- Teoría de la clase aspiracional. *The Sum of Small Things: A Theory of the Aspirational Class* («La suma de las pequeñas cosas. Una teoría de la clase aspiracional»), de Elizabeth Currid-Halkett.

ODLI. N.º 70, Enero 2019

IDEAS DE INTERÉS

1. LA CARRERA POR LA SUPREMACÍA CUÁNTICA.

- Autores: Oficina del Presidente de EE UU.
- Comentario: Gloria Álvarez Hernández.

2. LAS DOS CARAS DE AMAZON (Y JEFF BEZOS)

- Autor: Jeff Bezos.
- Comentario: Comentario: Gloria Álvarez Hernández.

3. LA SIGUIENTE FASE DE LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA.

- Autor: Jochen Markard.
- Comentario: Xavier Massa.

4. INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y ECONOMISTAS SOCIALES: COMPLEMENTARIOS.

- Autores: Susan Athey y Michael Luca.
- Comentario: Jordi Domènech.

LIBROS

- Máquinas de predicción. *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*, de Ajay Agrawal, Joshua Gans y Avi Golfdarb.
- Europa ante la crisis. *Crashed: How a Decade of Financial Crises Changed The World*, de Adam Tooze, y *Eurotragedy: A Drama in Nine Acts*, de Ashoka Mody.

ODLI. N.º 69, Diciembre 2018

1. AÚN RESISTIMOS. LAS REDES DE PROTECCIÓN SOCIAL FUNCIONAN.

- Autores: Benjamin Hilgenstock y Zsóka Kóczán.
- Comentario: Antonio Tena-Junguito.

LIBROS

- Bélgica, una utopía para nuestros tiempos. *Belgium. Une utopie pour notre temps*, de Philippe van Parijs.

- El lugar de la India en el mundo. *Our Time Has Come: How India Is Its Place In The World*, de Alyssa Ayres.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS

1. La intersección de dos eras tecnológicas.

- Autores: Gartner.

2. La rigidez de las normas sociales.

- Autores: Michele J. Gelfand, Jesse R. Harrington y Joshua Conrad Jackson.

3. Un PIB-B para la nueva economía digital.

- Autores: Erik Brynjolfsson, W. Erwin Diewert, Felix Eggers, Kevin J. Fox y Avinash Gannamaneni.

ODLI. N.º 68, Noviembre 2018

1. LA ECONOMÍA PLATEADA.

- Autores: Technopolis Group y Oxford Economics, para la Comisión Europea.
- Comentario: Vicente Rodríguez.

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

1. La comunicación aumenta la polarización.

- Autores: 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.

2. El impacto económico del riesgo geopolítico.

- Autores: Dario Caldara y Matteo Iacoviello.

3. Cinco propuestas básicas de innovación medioambiental.

- Autores: Cameron Hepburn, Jacquelyn Pless y David Popp.

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.