



Una de las grandes cuestiones políticas de nuestra época en Europa es la pérdida de peso de la socialdemocracia. El ex primer ministro socialista francés, Manuel Valls, la ha dado casi por muerta. Son complejas las causas de su debilitamiento a favor del liberalismo de mercado. Sergio Espuelas apunta, en particular, a un factor de este cambio: la liberalización del crédito en los ochenta, especialmente por su efecto en la adquisición de vivienda en propiedad. Lo que, a su vez y con el tiempo, ha generado inestabilidad económica y que ambas opciones estén ahora en crisis (puede explicar también el auge de populismos de diversos signos).

Hay que mirar a la generación que viene. Por ello hemos elegido un libro que analiza la llamada generación Z (o iGen) en EE UU: llega a algunas conclusiones positivas y otras preocupantes que dan mucho que pensar sobre lo que ocurre con esos jóvenes en aquel país pero que reconocemos también en el nuestro. El cambio en esta generación lo sitúa Jean M. Twenge en la aparición del teléfono inteligente, que ha cumplido diez años en 2017, y que se generalizó entre estos jóvenes hace siete u ocho años. ¿Vamos a una sociedad de jóvenes hiperconectados pero solitarios?

Andrew McAfee y Erik Brynjolfsson, los autores del precursor libro *The Second Machine Age*, han escrito otra obra de esencial lectura que analiza el complejo fenómeno de las plataformas digitales que unen a proveedores y clientes y las relaciona con las nuevas capacidades de las máquinas y de la inteligencia colectiva, la de las multitudes.

La *MIT Sloan Management Review* ofrece doce ideas sobre innovación para las empresas, basadas en artículos que la revista ha ido publicando y que, reunidas, constituyen toda una hoja de ruta para los empresarios. La segunda idea de desarrollo más corto aborda la necesidad de reformar el sector eléctrico desde el mercado para garantizar una buena transición y viabilidad del sistema. En tercer lugar, incluimos un curioso estudio que compara la «trampa del ingreso medio» en la que caen algunas economías emergentes con la dificultad para llegar a la excelencia en sus equipos de fútbol en algunos países que intentan ascender en este deporte.

Espero haber despertado su interés.

Con mis mejores saludos,

Andrés Ortega

Director



DE LA SOCIALDEMOCRACIA AL LIBERALISMO DE MERCADO

ARTÍCULO ORIGINAL: **Avner Offer**.

RESUMEN Y COMENTARIO: **Sergio Espuelas**.

SÍNTESIS: *El tránsito de la socialdemocracia al liberalismo de mercado fue posible gracias a la liberalización del crédito de los años ochenta. Éste se concentró sobre todo en el sector inmobiliario, y la vivienda en propiedad se generalizó como forma de ahorro de las familias.*

Sin embargo, el crecimiento del endeudamiento privado ha generado más inestabilidad económica. Y actualmente tanto el «liberalismo de mercado» como la socialdemocracia están en crisis.

| LIBROS |

JÓVENES: SUPERCONECTADOS E INMADUROS. *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy –and Completely Unprepared for Adulthood– and What That Means for the Rest of Us*, de **Jean M. Twenge**.

MÁQUINA, PLATAFORMA, MULTITUD. *Machine, Platform, Crowd: Harnessing our Digital Future*, de **Andrew McAfee** y **Erik Brynjolfsson**.

| OTRAS IDEAS DE INTERÉS |

DOCE IDEAS ESENCIALES SOBRE INNOVACIÓN. **Bruce Posner** y **Martha E. Mangelsdorf**. *Innovar es mucho más que generar nuevos productos y servicios.*

MERCADOS ELÉCTRICOS: ¿EFICIENTES, EQUITATIVOS O INNOVADORES? **David M. Newbery**. *Se requieren reformas en la fijación de precios a través del mercado para no poner en peligro la transición energética y la viabilidad del sistema.*

LOS LÍMITES DE LA CONVERGENCIA EN EL FÚTBOL Y LA ECONOMÍA GLOBALES. **Melanie Krause** y **Stefan Szymanski**. *En el fútbol global se produce un fenómeno parecido a la «trampa del ingreso medio».*

DE LA SOCIALDEMOCRACIA AL LIBERALISMO DE MERCADO

■ **Publicación:** «The Market Turn: from Social Democracy to Market Liberalism», *Economic History Review*, vol. 7, n.º 4, noviembre de 2017.

■ **Avner Offer** es catedrático de Historia Económica en la Universidad de Oxford y miembro emérito del All Souls College (Universidad de Oxford).

LA IDEA

Resumen: El tránsito de la socialdemocracia al liberalismo de mercado fue posible gracias a la liberalización del crédito de los años ochenta. Éste se concentró sobre todo en el sector inmobiliario, y la vivienda en propiedad se generalizó como forma de ahorro de las familias. Sin embargo, el crecimiento del endeudamiento privado ha generado más inestabilidad económica.

Durante el siglo xx se produjeron dos grandes cambios económicos con importantes consecuencias sociales. El primero de ellos fue el rápido crecimiento del gasto público que tuvo lugar en muchos países desarrollados como resultado del surgimiento del Estado de bienestar. Son los años de hegemonía del paradigma socialdemócrata. El segundo fue el igualmente rápido crecimiento del endeudamiento privado (y el estancamiento del gasto público) que se observa a partir de los ochenta como resultado de la consolidación de un nuevo paradigma económico: el «liberalismo de mercado». ¿Cómo se produjo este cambio?

En parte, el tránsito hacia el «liberalismo de mercado» fue un resultado imprevisto de la decisión del presidente Nixon de suspender la convertibilidad del dólar en 1971. Esta decisión supuso el colapso del sistema internacional de tipos de cambio fijo ideado en la conferencia de Bretton Woods después de la Segunda Guerra Mundial y permitió que muchos países abandonaran las restricciones del crédito que habían existido desde entonces. Así, en los años ochenta se inició un proceso gradual de liberalización financiera, que provocó una rápida expansión del crédito y que se observa tanto en EE UU como en el Reino Unido y en el conjunto de la Unión Europea. Buena parte de esta expansión se concentró en el sector inmobiliario, y en muchos países el precio de la vivienda empezó a crecer de forma sostenida, en parte debido a la abundancia de crédito y los bajos tipos de interés. A su vez, el crecimiento continuado de los precios favoreció que los bancos concediesen cada vez más préstamos, aceptando viviendas como garantía y entrando en una especie de espiral crediticia. Este proceso supuso una transferencia de rentas de las familias al sistema financiero (en forma de intereses) y de los nuevos compradores a los antiguos propietarios. La vivienda, de hecho, absorbió una parte creciente de los ingresos de la población, pero durante mucho tiempo incluso las familias que se hipotecaban recuperaban la inversión gracias al aumento sostenido de los precios.

Se creó así una especie de «sociedad propietaria» que beneficiaba a sectores diversos de la población (aunque no fuese en la misma proporción). Como consecuencia, el porcentaje de personas que vivía en régimen de propiedad creció gradualmente y en 2011 constituía más del 50 % del total en todos los países europeos (con la excepción de Suiza).

De hecho, en muchos países, tanto los gobiernos de centroderecha como los de centroizquierda aplicaron políticas fiscales de apoyo a la vivienda en propiedad, pues contaban con el apoyo de la mayoría del electorado. Para buena parte de la población la vivienda en propiedad se convirtió así en una estrategia de seguridad económica complementaria (o incluso alternativa) a la seguridad social. Al mismo tiempo, servicios públicos que previamente se habían financiado con impuestos (como la educación universitaria, la sanidad o las pensiones) se privatizaron (o se crearon sistemas privados complementarios al sistema público) y se convirtieron en una fuente adicional de deuda para las familias. En el Reino Unido, por ejemplo, entre 1980 y 2010, la tasa de endeudamiento pasó del 50 % al 150 % de la renta familiar disponible. En España subió en una proporción similar. En este sentido, el «liberalismo de mercado» cambió el crecimiento del gasto público por el crecimiento del endeudamiento privado.

Sin embargo, todo este proceso no ha estado exento de costes sociales. El incremento continuado del precio de la vivienda ha generado una nueva división social, marginando a los más pobres del acceso a la vivienda en propiedad y condenando a los nuevos propietarios a dedicar toda o casi toda su vida productiva a pagar los intereses de la hipoteca. Asimismo, la volatilidad del ciclo económico ha aumentado a causa del gran endeudamiento privado y del alto apalancamiento de las instituciones financieras. Así, una pequeña caída de la actividad económica es suficiente para que los prestatarios más insolventes no puedan pagar sus créditos, comprometiendo la estabilidad del sistema financiero y con ello el crecimiento económico, como se vio, de hecho, al inicio de la crisis actual. En la mayoría de los países, para intentar salir de la crisis, el sector público ha absorbido buena parte de la deuda privada mediante la política de rescates y reestructuraciones bancarias. Sin embargo, esto ha acrecentado la deuda pública y ha favorecido la adopción de políticas de austeridad que han venido a comprometer la viabilidad del Estado de bienestar. En consecuencia, actualmente, tanto el «liberalismo de mercado» como la socialdemocracia están en crisis.

COMENTARIO

Por **Sergio Espuelas**, profesor de Historia Económica de la Universidad de Barcelona.

«Lo interesante del trabajo de Offer es que muestra cómo el nuevo paradigma liberal no se construyó a costa del modelo socialdemócrata, sino que más bien se superpuso a él».

Avner Offer analiza en este trabajo cómo el «liberalismo de mercado» se consolidó como paradigma dominante en la mayoría de países desarrollados en la década de los ochenta. Históricamente, la socialdemocracia (entendida como ideología en sentido amplio) y el liberalismo han propuesto soluciones alternativas a los problemas de inseguridad económica que aparecen a lo largo del ciclo vital en circunstancias como la vejez, la infancia, la invalidez, la enfermedad, el desempleo, etc. La solución liberal consiste básicamente en que los individuos se protejan a sí mismos mediante el ahorro o el endeudamiento. La solución socialdemócrata, en cambio, consiste en que los individuos dependientes (ancianos, menores, enfermos o desempleados, por ejemplo) reciban apoyo de los que sí pueden trabajar, partiendo del principio de solidaridad recíproca.

«El liberalismo de mercado se vio facilitado por una innovación monetaria: la desregulación del crédito, que permitió grandes aumentos del endeudamiento de los hogares».

Las causas que explican la crisis del modelo «socialdemócrata» posterior a la Segunda Guerra Mundial son complejas y diversas. El inicio del proceso de desindustrialización, el aumento de la competencia internacional o la impotencia de las políticas keynesianas frente a la crisis del petróleo podrían ser algunas de ellas. Lo interesante del trabajo de Offer es que muestra cómo el nuevo paradigma liberal no se construyó «a costa» del modelo socialdemócrata, sino que más bien se superpuso a él. Las críticas al Estado de bienestar aumentaron, pero, más que un claro retroceso, se produjo un estancamiento. El «liberalismo de mercado» se consolidó sobre todo porque encontró vías alternativas de crecimiento. El mecanismo fue la rápida expansión del crédito que se produjo tras la desregulación financiera de los años ochenta y que permitió a muchas familias endeudarse para comprar una vivienda. Éste fue, de hecho, un fenómeno masivo que benefició, aunque de forma desigual, a sectores muy diversos. Para muchas familias la vivienda en propiedad se convirtió en la principal forma de ahorro con la que conseguir seguridad económica. Aunque, en principio, esta estrategia económica encajaba sobre todo con la ideología liberal, tanto los gobiernos de izquierdas como los de derechas promovieron políticas para estimular este proceso ya que gozaban de un amplio apoyo electoral.

«La riqueza inmobiliaria ofrecía la promesa de seguridad financiera para una parte creciente de la población, como alternativa y complemento a la seguridad social y como otro pilar de la seguridad personal».

Sin embargo, el precio por pagar fue doble. Por un lado, ha aumentado la inestabilidad económica debido al rápido crecimiento del endeudamiento de las familias. Muestra de ello es la crisis económica actual. Por otro, la expansión del mercado inmobiliario no benefició a todos por igual, lo que, unido al estancamiento de las transferencias sociales, causó una acentuación de las desigualdades sociales. La combinación de ambos elementos explicaría, en parte, el ascenso reciente de movimientos políticos que incluyen proyectos tan distintos como el de Corbyn, Trump, Le Pen o el de Podemos en España, por poner algunos ejemplos. Además, en muchos países europeos el acceso a la vivienda se ha convertido en una preocupación política creciente. Desde luego, ése parece haber sido el caso de España. No es casualidad que Ada Colau, actual alcaldesa de Barcelona, provenga precisamente de un movimiento social cuyo eje central es la reivindicación del derecho a la vivienda.

«La desigualdad también aumentó a partir de los años ochenta, redistribuyendo riqueza y renta de los consumidores a los prestamistas, y de los jóvenes a los mayores, un proceso que todavía continúa».

No obstante, a pesar de la importancia que el sector inmobiliario ha tenido en el caso español, éste no ha sido el único que ha propiciado la deuda de las familias en los países desarrollados. En EE UU esta misma lógica se aplicó también a los préstamos universitarios. En 1980, el coste de las matrículas empezó a crecer de forma constante hasta alcanzar máximos históricos. La solución para muchos estudiantes fue endeudarse para pagar la universidad. Actualmente, sin embargo, la tasa de impagos ha aumentado rápidamente hasta niveles que preocupan incluso a la Reserva Federal. Ésta es una muestra más de la inestabilidad económica y financiera que genera el alto endeudamiento. Las soluciones que propone Offer son, como él mismo indica, poco novedosas (la función del historiador económico no es hacer propuestas de política económica, aunque las lecciones del pasado puedan ser instructivas). Básicamente, consisten en limitar la expansión del crédito y, por consiguiente, el nivel de endeudamiento. Sin embargo, esto implicaría que servicios que hasta ahora se han financiado mediante el crédito privado –como la vivienda o la educación en EE UU– se quedarían sin ofrecer.

A menos que encontremos una forma alternativa para financiarlos, estas políticas difícilmente encontrarán el apoyo político necesario para prosperar; y la tensión entre endeudamiento privado e inestabilidad económica (y política) actual no desaparecerá. Parece que a finales de los setenta la socialdemocracia alcanzó el límite de presión fiscal que era tolerable electoralmente. Ahora, el «liberalismo de mercado» ha encontrado el suyo en cuanto al endeudamiento que es económicamente sostenible.

JÓVENES: SUPERCONECTADOS E INMADUROS

Jean M. Twenge, *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy –and Completely Unprepared for Adulthood– and What That Means for the Rest of Us* («iGen: por qué los chicos superconectados de hoy están creciendo menos rebeldes, más tolerantes, menos felices –y nada preparados para la edad adulta– y lo que esto significa para el resto de nosotros»), Atria Books, 2017, 352 págs.

Por **Smirt Collins**

Uno de los acontecimientos más importantes de los últimos años y que quizás haya tenido el mayor impacto en este siglo desde el inicio de Internet es el auge de los teléfonos inteligentes (*smartphones*), introducidos en el año 2007. La confluencia de estas dos tecnologías ha alimentado la revolución digital, transformando el mundo, nuestras vidas y, con más profundidad, a las nuevas generaciones. Como individuos, padres, profesionales, gerentes y líderes, es inevitable no percibir el efecto y la rapidez con que estas tecnologías, en conjunto, con otros cambios culturales, penetran en nuestra sociedad y se expanden a nivel global. Con este libro, Jean M. Twenge, experta en el análisis de cambios generacionales en Estados Unidos, revela nuevas perspectivas sobre los jóvenes de hoy en día y alerta sobre los cambios drásticos en el comportamiento y el estado emocional de esta generación, causados principalmente por los dispositivos digitales, presagiando la peor crisis de salud mental en décadas.

Twenge investiga sobre quiénes son realmente los miembros de esta generación joven y cómo se diferencian de generaciones previas desde el punto de vista de características únicas como los rasgos de personalidad, actitudes, comportamiento y creencias. Este análisis permite ubicar al lector en el tiempo y explicar cómo sucesos culturales, sociales y tecnológicos han dado forma a la generación actual de los jóvenes de entre 12 y 25 años.

¿Qué es la generación iGen?

Aunque no existen fronteras claras o precisas entre grupos generacionales, la autora agrupa las generaciones basándose en una estimación de cohortes según el año de nacimiento. Los *boomers*, que eran jóvenes en 1970 (nacidos entre 1946-1964); la generación X, personas que vivieron su juventud durante los ochenta y noventa (nacidos entre 1965 y 1979); los *millennials*, también conocidos como la generación del milenio o generación Y (nacidos entre 1980 y 1994), que incluyen a la juventud de los años 2000; y la generación iGen, conocidos como generación Z, que describe a los jóvenes de 2010.

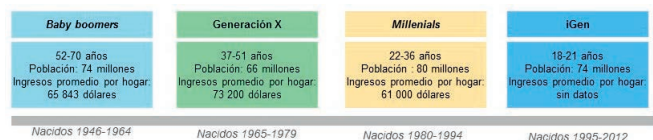


Figura. Definición de las diferentes generaciones para la investigación de los iGen.

Twenge define a los iGen como el grupo de personas nacidas aproximadamente entre 1995 y 2012, la primera generación que ha nacido y vivido con teléfonos inteligentes y

las redes sociales toda su vida, ha crecido en la revolución digital, no recuerda la época de antes de Internet y son notablemente diferentes de sus predecesores (*millennials*), no sólo en sus puntos de vista, sino también en cómo pasan su tiempo libre, en cómo se interrelacionan y en cuáles son sus expectativas. Se estima que representan un volumen de 74 millones de personas, alrededor del 24 % de la población de los Estados Unidos y es, además, el grupo más diverso étnicamente.

La autora argumenta que la mejor etiqueta para esta generación ha sido conectarla con la experiencia que más influencia ha tenido en su evolución o desarrollo, que para ellos ha sido la tecnología: Internet y los teléfonos inteligentes. De ahí que se seleccione el nombre iGen, con la «i» de iPhone e iPad. Adicionalmente, identifica dos fuerzas que también han impulsado esta generación en Estados Unidos: la desigualdad de ingresos y el individualismo, que considera que está en la raíz del movimiento por la igualdad de derechos y por el rechazo de reglas sociales tradicionales.

¿Qué nos dicen los datos?

Twenge hace un análisis multivariable de datos, sustentado en los resultados de 11 millones de encuestas llevadas a cabo a nivel nacional en Estados Unidos, combinándolos con las 200 encuestas propias, 23 entrevistas realizadas entre 2010 y 2014 y el análisis de numerosos artículos e informes. Las encuestas representativas de los Estados Unidos a escala nacional incluyen, entre otras, Monitorización del Futuro (*Monitoring the Future*, estudiantes de secundaria), el Sistema de Vigilancia de Conducta de Riesgo Juvenil (*Youth Risk Behavior Surveillance System*), la encuesta estadounidense de estudiantes universitarios de primer año (*American Freshman Survey*) y la Encuesta Social General (*General Social Survey*, de adultos).

A partir del análisis de datos, desarrolla un punto de vista de los cambios generacionales (diferencias con generaciones predecesoras) y cambios culturales para personas de la misma edad en diferentes períodos de tiempo. En su estudio, Twenge descubre que alrededor de 2012 hubo un cambio abrupto y sostenido en el comportamiento y estado emocional de los adolescentes que coincidió con la adopción de teléfonos inteligentes por la mayoría de los estadounidenses. Igualmente, determina que las modificaciones se manifestaban de forma similar en varios grupos demográficos.

Diez tendencias de los iGen

Como resultado, detecta diez tendencias importantes que han influenciado a los iGen y que darán forma a nuestra generación y a las generaciones futuras. La autora estructura el libro en capítulos dedicados a cada una de las tendencias, apoyadas por múltiples gráficos que revelan las correlaciones, factores impulsores y consecuencias de cada una.

1. Creciendo sin prisa

«Más cómodos *on-line* que fuera de línea, los *post-millennials* están más seguros físicamente que nunca, pero están, sin embargo, al borde de una crisis de salud mental». Los jóvenes de hoy no están creciendo ni viviendo experiencias de vida normales de su edad que les permitan ser independientes y madurar hacia la vida adulta, sino que están «extendiendo la infancia hasta la adolescencia». La autora explica que los iGen están creciendo mucho más lentamente que sus predecesores, evitan salir de fiesta y es más probable que salgan con sus padres; consumen poco alcohol, posponen las relaciones sexuales, están menos motivados para buscar trabajo e incluso retrasan la obtención del carné de conducir; actividades que las generaciones predecesoras se apresuraban a realizar durante

la adolescencia. La cultura del individualismo y, quizás, la falta de experiencias están des-acelerando su desarrollo y haciéndoles seguir una trayectoria de vida diferente. La autora se pregunta: «Si estos jóvenes no están saliendo, trabajando o estudiando, ¿a qué dedican su tiempo libre? Están conectados a su teléfono».

2. Internet: tiempo *on-line* y otros medios también

Los teléfonos inteligentes, seguidos por otros dispositivos digitales, como las tabletas, se han infiltrado en las vidas de los iGen (y las de todos nosotros). Los iGen se conectan a los dispositivos digitales un promedio de seis horas al día y esta tendencia es similar para jóvenes de familias privilegiadas y desfavorecidas, confirmando el final de la brecha de Internet por clases sociales.

El acceso a las redes sociales es más fácil, con actualizaciones continuas más rápidas y gratificación inmediata. El análisis revela que, en siete años, el uso de redes sociales pasó de ser una actividad diaria para la mitad de los adolescentes a abarcar a casi todos, en particular en las jóvenes («87 % de ellas usan las redes sociales diariamente en 2015»), y en el caso de algunos adolescentes, éste fue el único tipo de interacción aparte de ir a la escuela. Los jóvenes también están leyendo mucho menos, y usando cada vez menos otros tipos de publicaciones como revistas, libros o televisión. Esto está afectando a los resultados académicos y reduciendo sus habilidades y talento para la lectura crítica y la escritura, ya que se centran en medios que requieren menos capacidad de atención (*attention span*).

3. In person no more: pérdida de interés en socializar en persona

«El número de adolescentes que se reúnen y salen juntos con sus amigos todos los días se ha reducido en más del 40 % en los últimos quince años». Con tanto entretenimiento disponible, con tantas formas de conectarse y comunicarse, los jóvenes pasan menos tiempo juntos en persona. Gestionan su vida social principalmente a través de las redes sociales (*just hanging*), reduciendo las salidas en grupo y pasando la mayoría del tiempo de esparcimiento en sitios virtuales, aumentando como consecuencia la exposición al acoso cibernético, o *cyberbullying*, y al aislamiento. El problema es que este tipo de socialización no es siempre la más adecuada para desarrollar habilidades sociales, de negociación y madurez emocional. Twenge concluye que hay una asociación directa entre la exposición a las pantallas y la infelicidad y los problemas de salud mental (la calidad del sueño, la imagen corporal, el ciberacoso y el sentimiento de estar perdiéndose algo). Aún más alarmante es la tendencia a hacerse daño (*self harm*) y al suicidio: «Quienes pasan más de tres horas frente a los dispositivos digitales tienen un 35 % más de riesgo de suicidarse».

4. Fragilidad: la nueva crisis de salud mental

«Los iGen sienten miedo no sólo de los peligros físicos, sino de los peligros emocionales de la interacción social adulta». La autora argumenta que los iGen muestran poca confianza en sí mismos y bajas expectativas en comparación con los *millennials*. Y a pesar de estar más conectados, se sienten mucho más solos y, cuando no están conectados, tienen el temor generalizado de perder una oportunidad para la interacción social (FOMO, *fear of missing out*), lo que les causa angustia y falta de sueño. Con las herramientas sociales, los jóvenes ahora se enfrentan a la presión de crear una marca personal desde una edad temprana, y buscan la confirmación en forma de «me gusta» y «comparto» en las redes sociales, lo que aumenta los niveles de ansiedad. Los medios sociales han creado una generación más frágil emocionalmente con predisposición a la depresión.

5. Pierden la religión y la espiritualidad

«Las asociaciones a grupos religiosos han disminuido desde un 90 % en los ochenta hasta un 66 % en 2016 entre los jóvenes adultos». Las actitudes y comportamientos en cuanto a la religión de los jóvenes de ahora han cambiado sustancialmente con respecto a las pre-

vias. Mientras que hace veinte años la mayoría de estadounidenses, incluidos los jóvenes, creía en Dios, ahora un tercio de la población entre 18 y 24 años afirma no hacerlo.

Tradicionalmente la iglesia era considerada el centro de las comunidades, arraigada a ciertas estructuras y reglas, por lo que los iGen, que tienen actitudes más abiertas, flexibles y con más sentido de igualdad y pertenencia, perciben una desconexión entre la iglesia y lo que experimentan en su ambiente.

Twenge explica varios factores que contribuyen a esta tendencia: el individualismo, los jóvenes están más centrados en «creer en sí mismos» y seguir sus propios sueños; la incompatibilidad de la creencia religiosa con una visión científica del mundo; y la intolerancia homosexual (antigay) de la mayoría de instituciones religiosas.

La autora conjetura que quizás los iGen estén interactuando en comunidades de intereses compartidos a través de las herramientas sociales (comunidades digitales), y sugiere que los grupos religiosos necesitarán adaptarse a estos cambios culturales y sociales y cambiar sus estructuras para atraer nuevos grupos generacionales.

6. Aislados, pero no intrínsecos; más seguridad y menos comunidad

«Si no pueden asumir riesgos, ¿cómo pueden reinventarse a sí mismos?; si no manejan la inestabilidad, ¿cómo pueden crear cambio?». Los iGen están más abrumados por el sentido de seguridad, manifiestan más temor, no a la seguridad física, sino a la emocional. La cultura parental es cada vez más controladora y centrada en la seguridad. En los hogares los jóvenes están constantemente supervisados por padres cada vez más obsesionados (los denominados padres helicóptero o *helicopter parenting*).

En las escuelas, la creación de espacios seguros (*safe spaces*) para proteger a los estudiantes de situaciones de estrés está generando jóvenes que son cada vez más vulnerables y que no aprenden a resolver conflictos por sí mismos. Cautelosos y con más aversión al riesgo, evitan los conflictos intelectuales, sociales y emocionales.

Cuando exhiben sus valores de vida, manifiestan más interés en conseguir dinero, fama, imagen (valores extrínsecos) que significado, ayuda a otros o aprendizaje (valores intrínsecos). Los iGen no consideran que la escuela les ayude a obtener una mejor vida o trabajo en el futuro y valoran más las actitudes individuales que implicarse en actividades comunitarias.

7. Inseguridad de ingresos: trabajando para ganar

Los jóvenes de ahora pronto estarán trabajando y tienen mucha incertidumbre ante sus perspectivas económicas. Son muy prácticos, buscan seguridad financiera y sus aspiraciones son más reales que las de los *millennials*. Según Twenge, el trabajo no será la parte central de sus vidas: aspiran a tener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Están más ansiosos por estudiar para obtener un buen trabajo y poder tener un buen nivel de vida. Esta generación tendrá más oportunidades para emprender que las anteriores, pero sus integrantes se sentirían inseguros de lograrlo debido a otras barreras al éxito, como el sexismo, la falta de habilidad y la discriminación por género (57 % de los iGen son mujeres).

8. Indefinidos: sexo, matrimonio y niños

Esta generación ha redefinido las relaciones adultas y familiares. Más cautelosos, los iGen evitan relaciones largas y serias, tienen temor a la intimidad y a mostrarse a sí mismos. La pornografía en Internet, una cultura más sexualizada y los sitios de citas *on-line* (por ejemplo, Tinder) están «desensibilizando» y cambiando la percepción de lo que es sexo e intimidad. Más acostumbrados a la disponibilidad inmediata del sexo, los jóvenes tienen preferencia por las relaciones ocasionales (*hookup culture*), sin compromisos. Dan menos importancia al matrimonio, a la familia y a tener hijos. La tasa de nacimientos está decli-

nando (-35 % desde 1990), aunque quizás lo haga por la presión económica; una tendencia que puede generar nuevos modelos de paternidad y que tendrá un impacto profundo en las generaciones futuras.

9. Inclusivos: LGBT, género y raza en la nueva era

«El período entre 2000 y 2010 presenta uno de los momentos de más cambios de actitudes hacia las generaciones con orientaciones sexuales diferentes (LGBT, es decir: lesbiana, gay, bisexual y transgénero) de mayor magnitud y rapidez en el tiempo». Twenge enfatiza la diversidad de culturas identitarias, junto con los cambios de identidad sexual y de género. Los iGen han abierto sus brazos a la igualdad, han crecido en una sociedad más abierta a la diversidad de culturas basadas en identidad sexual, de género y de raza. Viviendo en la era del género fluido (*gender fluid, gender neutral*), en la que el matrimonio entre personas del mismo sexo es legal, los iGen se sorprenden de que aún haya prejuicios. Sin embargo, la tolerancia a la desigualdad de raza y género no es completa, ya que el análisis revela que «uno de cada cuatro jóvenes blancos opina que la diversidad es deseable, pero no la considera aceptable».

10. Independiente: política y participación cívica

Con menos interés en las instituciones tradicionales y rechazo a identificarse con el gobierno y partidos políticos, «el 58 % de los jóvenes se identifican como independientes, comparado con 33 % en 1989», según indica el libro. Su actitud refleja la misma polarización política del país en su conjunto, quizás influidos por Internet y las redes sociales, que les permiten conectarse con grupos de pensamientos e ideas similares. Estos jóvenes manifiestan fuertes creencias y puntos de vista políticos, pero no están interesados en informarse más o en involucrarse en la vida política. Sin duda, estas actitudes de los jóvenes de hoy influirán en el futuro de los movimientos políticos, los resultados electorales y, en muchos casos, dictarán las pautas para la generación de nuevas formas de participación y creación de políticas y leyes.

Esta obra ofrece un análisis sólido de los cambios dinámicos de las generaciones de jóvenes pasadas y la actual. En general, los resultados se basan en el examen de la correlación lineal de tendencias de grandes volúmenes de datos de muestras representativas de la población desde el punto de vista de género, raza, localización y estatus socioeconómico. Twenge lo complementa con un estudio «etnográfico» para entender el modo de vida y comportamiento social de esta generación e intenta incorporar las experiencias, actitudes, creencias y reflexiones de los participantes para explicar las tendencias.

¿Son los iGen la generación perdida?

Los cambios culturales siempre traen consecuencias positivas y negativas y la autora plantea algunas preguntas críticas sobre el impacto de Internet y los teléfonos inteligentes en el comportamiento antisocial, la prolongación de la niñez, el aumento de la soledad, la depresión y la falta de interés en la política. Sus conclusiones son alarmantes, con posibles respuestas a preguntas como «¿cómo podemos salvarlos? y ¿cómo podemos proteger a nuestros jóvenes de la ansiedad, depresión y soledad de esta era digital?».

En conclusión, Twenge sugiere una serie de recomendaciones y estrategias, dirigidas a los padres, para monitorizar y controlar el acceso a Internet, motivar las interacciones sociales cara a cara y ayudar a los jóvenes a mejorar sus habilidades para que puedan ser exitosos en sus vidas personales y académicas. También recomienda a los educadores, instituciones educativas y publicistas cerrar la brecha y cambiar los medios utilizados para proveer contenido educativo, aumentando el uso de vídeos y *apps* interactivas. De igual forma, sugiere que las empresas que reclutarán a los iGen deberán adaptarse y ofrecer

oportunidades para innovar, crear nuevos trabajos que no existen hoy, una trayectoria profesional flexible e individualizada, con mejor remuneración, un ambiente de trabajo que respete la diversidad y con herramientas digitales. Aunque muchas empresas están progresando en su transformación, todavía hay mucho por hacer en esta área.

Consideraciones finales

El libro brinda un importante recurso de tendencias para entender a la generación de jóvenes de hoy; sin embargo, se queda corto en algunos aspectos.

El análisis cualitativo presenta algunas limitaciones. Los cambios culturales y sociales suelen ser el resultado de la confluencia de múltiples factores determinantes y tendencias subyacentes que requerirían un análisis más complejo, y las redes sociales y dispositivos digitales son sólo uno de ellos. Algunas megatendencias que afectarían directamente a los iGen incluyen: cambios demográficos, *ed-you-cation* (aprendizaje individualizado y colaborativo), *gig economy* (emprendedores, autónomos, trabajadores temporales), *digital health* (digitalización del sector sanitario y nuevos modelos, también para la salud mental), cambios tecnológicos (robótica, inteligencia artificial, nanotecnología, realidad virtual, impresión 3D), *she-economy* (impacto de la mujer en la economía) e hiperglobalización.

Existe una gran preocupación sobre el uso y abuso de las redes sociales e Internet por parte de los jóvenes y, aunque pueda haber diferencias entre países, es claramente un problema global. Un estudio reciente en Gran Bretaña (*Status of Mind*, 2017) sobre los efectos de los medios sociales y las presiones en la escuela determinó que «una de cada cuatro niñas está clínicamente deprimida cuando alcanza los 14 años». La salud mental es la primera causa de la concesión de pensiones de discapacidad en la franja de edad de los 16 a los 34 años en países como Finlandia y Noruega.

Un análisis de la Unión Europea (*European Framework for Action on Mental Health and Wellbeing*, 2016) destaca que los factores determinantes de la salud mental comprenden factores sociales, ambientales y económicos. Algunos analistas indican que España es el país con mayor penetración de redes sociales y de telefonía móvil de la Unión Europea. ¿Sabemos cuántos adolescentes están padeciendo problemas de salud mental, sometidos a procesos de aislamiento social, o cuántos niños y adolescentes están padeciendo acoso cibernético en España en este momento?

El incremento de problemas de salud mental tiene un gran impacto social y económico, con lo que el gasto en servicios de salud es casi insostenible: los costes financieros de los trastornos mentales ascienden a más de 450 000 millones de euros anuales en la UE. Este problema exige respuestas de los gobiernos en colaboración con múltiples sectores de la sociedad civil, profesionales, instituciones educativas, sector privado y agencias de salud para crear conciencia pública y comprensión de estos problemas, así como abordar cuestiones éticas, propiedad intelectual y prácticas de difusión y encontrar soluciones que contribuyan a la promoción, prevención y tratamiento de la salud mental y bienestar de los jóvenes.

Sin embargo, no todo es negativo. Las tecnologías digitales ofrecen herramientas para la exploración y desarrollo de ideas creativas, innovación colaborativa, emprendimiento y creación de modelos de negocio que llevarían muchísimo tiempo o que serían casi imposibles de lograr sin la conectividad. Desde el punto de vista social, pueden ser una manera segura de desarrollar amistades, expresar opiniones, desarrollar una identidad propia y obtener información, por ejemplo, sobre bienestar emocional. El desafío sería cómo canalizar estas herramientas positivamente, cómo reequilibrar los programas educativos

sobre los riesgos, implementar políticas que aseguren que los proveedores de tecnología y herramientas sociales apliquen controles que protejan al individuo y su privacidad. Ya hoy existen muchas iniciativas puestas en marcha para ayudar, por ejemplo, a limitar acceso a contenidos inapropiados y asegurar la privacidad y protección de la información compartida *on-line* con amigos.

Este libro ofrece un recurso importante sobre tendencias que darán forma a nuestra cultura en los años venideros. Como dice la autora, «allá donde vaya la generación iGen irá el país», y adonde va la generación de jóvenes va el mundo. Indiscutiblemente, el impacto de esta generación es universal, y este libro proporciona una visión extraordinaria que podría utilizarse como base para investigaciones más profundas en Estados Unidos y en otros países o regiones, ya que muchos de los cambios generacionales y tendencias se manifiestan a escala regional y van emergiendo y prevaleciendo a diferentes velocidades, aunque con consecuencias similares.

Quizás lo más importante de los iGen es el inmenso efecto que tienen a la hora de definir no sólo el presente, sino el futuro de los individuos, sociedades, industrias, negocios, economías e instituciones. La influencia de esta generación no deja un solo espacio sin tocar, y muchos analistas lo consideran una megatendencia (la aceleración de los nativos digitales), debido al impacto de gran alcance en la sociedad y en muchos aspectos de nuestro mundo, incluida la política, el gobierno, la economía, la sociedad, la tecnología, el medioambiente y la regulación.

Twenge enfoca su análisis principalmente en la repercusión en la salud mental y el económico, poniendo a la generación iGen como el público objetivo y consumidor. El impacto abarcará un espectro más amplio, e invita a la exploración de cara al futuro, no sólo para entender a esta generación, sino para predecir la próxima. Analistas de tendencias estiman que la velocidad de cambio generacional está aumentando y la prevalencia de los grupos generacionales se está reduciendo, lo que impone una respuesta rápida para liderar el cambio y definir estrategias prospectivas de largo plazo.

Como consecuencia, entender el comportamiento y las expectativas actuales y futuras de estos jóvenes es de interés para todos. Todos los sectores y entornos (público y privado) tendrán que emprender acciones, a medida que se vayan transformando, para desarrollar programas, políticas y modelos que les permitan responder a las disrupciones y las oportunidades que esta generación ofrece.

Jean M. Twenge es doctora en Psicología, profesora de Psicología de la Universidad Estatal de San Diego y una reconocida investigadora en el campo de diferencias generacionales, incluidos los valores laborales, los objetivos de la vida y la velocidad del desarrollo, comportamiento sexual y religioso.

Reseña de **Smirt Collins**, ingeniera industrial, máster en Negocios así como en Tecnología de la Información. Fue responsable de análisis de tendencias a nivel corporativo en Alcatel-Lucent, donde publicó varios estudios de megatendencias para la toma de decisiones estratégicas. Es directora de Graspinsights, que ofrece consultoría estratégica a organizaciones en proceso de transformación.

MÁQUINA, PLATAFORMA, MULTITUD

Andrew McAfee y Erik Brynjolfsson, *Machine, Platform, Crowd: Harnessing our Digital Future* («Máquina, plataforma, multitud: el potencial de nuestro futuro digital»), W. W. Norton, 2017, 416 págs.

Por **Diana Barrantes**

Andrew McAfee y Erik Brynjolfsson son profundos conocedores del mundo de los negocios, la alta dirección, la gestión empresarial y las herramientas que facilitan esta última, particularmente las tecnológicas. En *Machine, Platform, Crowd*, los autores pretenden construir un detallado estado de la cuestión en relación con los últimos avances tecnológicos, especialmente aquéllos que, con tan sólo un clic de ratón o un *tap* (pulsar) en la pantalla, suponen un impacto en el mundo empresarial y permiten entrever un atisbo de las profundas transformaciones económicas que la disrupción de estas tecnologías emergentes puede llegar a suponer. Tal es la velocidad de desarrollo en éstas, que resulta refrescante (si no, incluso, de agradecer) el hecho de que este libro dé un paso atrás y nos haga un repaso de la manera en la que nuestras vidas, nuestras profesiones e incluso nuestras oportunidades están cambiando. *Machine, Platform, Crowd* supone, pues, un interesante análisis de las tres grandes tendencias disruptivas en el rediseño del mundo empresarial: la primera, las recientes capacidades de las máquinas; la segunda, la emergencia de compañías jóvenes que basan su modelo de negocio en plataformas de conexión entre proveedores y clientes; la tercera, el potencial de una inteligencia colectiva, motivada y conectada.

«En el caos encontramos la oportunidad». Con esta afirmación, los autores definen el libro como un mapa, una guía para adaptarse y navegar por un mundo rápidamente cambiante (aunque, ¿cuándo no lo ha sido?); un mundo en el que, para sobrevivir y alcanzar el éxito, las empresas, la economía y la sociedad habrán de saber sobreponerse ante la triple revolución de innovación y desarrollo que da título a la obra.

Mentes y máquinas

La economía ya no está basada en bienes, sino en conectividad: empresas como Uber no necesitan poseer una flota de vehículos, sino conectar a conductores con potenciales clientes. Facebook no necesita crear contenido, sino unir a usuarios que lo crean con aquéllos que lo buscan. Airbnb no posee habitaciones o apartamentos, sino que conecta a propietarios con inquilinos vacacionales. Y suma y sigue. Estas plataformas de enlace en creciente expansión afectan al comportamiento de los usuarios y clientes en su toma de decisiones y fuerzan a los proveedores de servicios tradicionales a sobrevivir en un clima que raya la competencia desleal. De forma similar, el modelo de predicciones basadas únicamente en el juicio de expertos ha de cambiar o quedar relegado a la obsolescencia. Hay ciertas decisiones que pueden ser mejor tomadas por las máquinas que por los humanos, gracias a la recogida de *Big Data* o al diseño de inteligencia artificial (IA), que ha ido perfeccionándose para evitar los sesgos cognitivos propios del ser humano.

A medida que el aprendizaje de las máquinas supone un importante apoyo en la realización de trabajo mecánico, hemos pasado de plantearnos «¿qué pueden hacer las máquinas por nosotros?» a preocuparnos por «¿para qué se necesita a las personas?». Una pregunta frecuente no sólo en el mundo de la ciencia ficción sino, por supuesto, en el mundo em-

presarial, donde se procura optimizar la relación entre costes y beneficios. Sin embargo, y a pesar del inexorable avance de las máquinas, los autores defienden la pertinencia del ser humano, siempre superior a éstas en ciertos aspectos: el sentido común y la interacción.

En cuanto al sentido común, las máquinas han ayudado a automatizar un sinnúmero de procesos que, anteriormente, ocupaban una gran cantidad de horas de los empleados y conllevaban un mayor gasto en papeleo, personal, tiempo y espacio. La superación de esta etapa ha permitido liberar a las personas de la realización de estas tareas anodinas y monótonas, para poder centrarse y especializarse en la resolución de problemas, la supervisión o la atención al consumidor. Recientemente, además, gracias a la irrupción del *Big Data* y el perfeccionamiento de la IA, las posibilidades se expanden. Siguiendo esta línea, las máquinas han permitido no sólo automatizar estos procesos, sino permitir que el ser humano se concentre en aquello que precisamente lo diferencia de las máquinas: su criterio, orientado a la toma de decisiones, la coordinación y la organización. Es más, una máquina podrá automatizar decisiones, pero carecerá del buen juicio o de la intuición que se obtienen con años de experiencia y el aprendizaje a lo largo de la vida. Y es precisamente eso lo que se estudia y se potencia en las escuelas de negocios y los programas MBA: «Crear criterio y una buena intuición para lidiar con situaciones complicadas y desestructuradas». Si bien el ser humano sigue estando limitado por sus sesgos cognitivos, las empresas se encaminan hacia una dualidad entre mente humana y máquinas, en la que estas últimas siguen realizando el trabajo mecánico sin sesgos cognitivos, supervisadas por el criterio y el sentido común de las personas.

Respecto a la interacción humana, la automatización de ciertos procesos en los que la acción del ser humano puede ser manifiestamente mejorable, como la conducción, está en el punto de mira de compañías de desarrollo de *software* como Google, a través de plataformas como Maps. La virtualización (o automatización de procesos que permiten prescindir de personal) ha ido en aumento. Un ejemplo ilustrativo es la contratación de viajes –desde la compra de un billete hasta el embarque en un avión, por ejemplo, apenas es necesario interactuar con otras personas–. La interacción con personas para servicios bancarios también ha disminuido notablemente, al poder realizar gran parte de las operaciones en cajeros automáticos, o a través de Internet, de llamadas telefónicas o de sus *apps*. Sin embargo, para muchos sectores sigue siendo fundamental e insustituible. A la hora de invertir, por ejemplo, o de buscar asesoramiento especializado antes de comprar, aporta la seguridad y la confianza imposibles de encontrar en un algoritmo. Vemos aquí la paradoja «automatización *versus* toque humano»: en ciertos segmentos de mercado, sigue siendo imperativo el cara a cara, en aras de una mejor experiencia.

La gran cantidad de datos disponibles en la red facilita a las máquinas el desempeño de muchos procesos, así como la progresiva mejora por sí mismas en sus funciones (en un proceso que se conoce como *machine learning*). Ello es posible gracias al perfeccionamiento en el diseño de algoritmos, el refinamiento de la IA, la mejora en las comunicaciones y la capacidad de almacenamiento en la nube. Esta combinación de elementos ha creado lo que se conoce como una «explosión cámbrica» de robots, drones, coches o camiones autónomos y otro tipo de dispositivos digitales, que darán lugar a nuevos usos. Los autores, pues, defienden que todas estas capacidades no pueden ser consideradas como una amenaza, sino como una oportunidad de innovación y crecimiento sin parangón.

Producto y plataforma

Como hemos apuntado, nuevas e influyentes plataformas digitales están transformando la relación entre productos y servicios con sus clientes: Uber no dispone de taxis, pero es para muchos la vía preferida para desplazarse contratando un conductor privado.

Plataformas como ésta dan un doble servicio, conectando clientes o usuarios con proveedores. Sucede lo mismo con Airbnb o Facebook a la hora de buscar alojamiento puntual o informarse: esto supone un cambio en el antiguo paradigma de mercado, en el que los proveedores podían ofrecer servicios sin necesidad de intermediarios. Pero no sólo se ha dado esta situación en el sector de los servicios, sino también en un gran número de sectores diversos, como medios de comunicación, la industria discográfica o los grandes almacenes. Uno de los principales elementos disruptores que surgieron a mediados de los noventa, y que ha fulminado a una gran cantidad de negocios, es lo que se conoce como «la economía de lo gratuito, perfecto e instantáneo». Ciertas cosas, una vez digitalizadas, permiten copias de sí mismas de forma gratuita. Y dichas copias son absolutamente iguales, copias perfectas. Por último, las redes permiten su distribución de forma prácticamente instantánea. Por supuesto, Internet es el medio que lo hace posible, y las plataformas permiten que el coste marginal de acceso, reproducción y distribución sea mínimo. Ello, combinado con la rapidez y el bajo coste, ha originado una disrupción absolutamente transformadora: los medios de comunicación tradicionales o las revistas generalistas encontraron en Internet su némesis, pues permite distribuir contenidos siguiendo estas tres premisas. Pero el ejemplo más ilustrativo lo encontramos en los audiovisuales. De hecho, la piratería ha sido el gran caballo de batalla de la industria discográfica y la cinematográfica: los consumidores pueden adquirir copias de sus canciones o películas favoritas de forma gratuita, perfecta e instantánea, sin remordimientos por no pagar por ello.

Sin embargo, no todo son problemas, y los autores nos explican por qué: antes, comprar álbumes enteros era la forma predominante de adquirir música, cuando en realidad los usuarios tan sólo estaban interesados en alguna de las canciones del disco. En este sentido, iTunes (de Apple) fue la primera gran plataforma en permitir la adquisición de música de forma individualizada a los consumidores, en contra de la voluntad de los sellos discográficos, que preferían aumentar sus beneficios vendiendo el álbum completo. iTunes y plataformas similares posteriores no eran gratuitas, pero sí mucho más baratas que adquirir por obligación el contenido íntegro del disco. Ello las hizo tremendamente populares entre los consumidores. La última oleada de plataformas de *streaming* musical, como Spotify o Pandora, otorgan, por una tarifa plana mensual, el derecho de escucha ilimitado de prácticamente toda la música existente. Este modelo económico ha resultado ser todo un éxito y, de hecho, ha cambiado el comportamiento de los consumidores, que han pasado de ser compradores a la carta a ser suscriptores. Si bien el ejemplo musical es el más ilustrativo, cada año surgen nuevos modelos de esta índole, que pueden ser aprovechados para incrementar las ventas, como es el caso de los gimnasios o, incluso, el cine (en fase de experimentación a través de la iniciativa MoviePass, que se vaticina como la solución a la crisis de las salas).

El verdadero poder de las plataformas digitales está en su uso masivo y multitudinario, de ahí su bajo coste o su gratuidad. Las *apps* gratis no lo son por altruismo, sino que se basan en el concepto de bienes complementarios: los bienes gratuitos pueden ser un complemento, o un gancho, para versiones más completas de pago. Está demostrado que no sólo no canibalizan a los de pago, sino que incrementan su demanda. Además, los ingresos por publicidad compensan la gratuidad de la aplicación, a la par que permiten recabar datos de experiencia de usuario tremendamente valiosos. Pero, sin duda, la principal ventaja de las plataformas es la oportunidad de obtener inteligencia colectiva de forma cuasi gratuita, permitiendo recopilar información de gran cantidad de gente, de todas partes del mundo, que aporta al tiempo ideas de mejora o contribuciones notables. Y esto lleva a los autores a su tercera sección:

Núcleo y multitud

Cuando Internet empezaba a popularizarse a principios de los noventa, a pesar de las lentas y malas conexiones y unas interfaces que distaban mucho de ser atractivas para el usuario, había numerosos foros y grupos de discusión donde la gente se reunía para hablar con genuino interés sobre cualquier tema. La distancia dejaba de ser un impedimento. La raza, edad o sexo no importaban, y se daba la fascinante situación de que los usuarios, anonimizados, compartían sus ideas en absoluta igualdad de condiciones, sin importar nada más que la calidad de sus propuestas. Internet facilitó puntos de encuentro donde mentes de todo el mundo podían unirse, discutir y generar conocimiento, de una forma tan inimaginable como imposible hasta entonces.

Tradicionalmente, el conocimiento se ha almacenado en librerías de monarcas, iglesias, gobiernos, universidades, filántropos o profesionales que formaban parte de un «núcleo duro» de conocimiento. Internet ha facilitado la emergencia de una alternativa: la multitud, que ha contribuido a que la Red sea ahora un gran repositorio generado de forma colectiva. Las diferencias entre la Red y el núcleo de conocimiento tradicional son notables: para empezar, Internet posee una capacidad de almacenamiento prácticamente infinita. Además, el acceso a ese conocimiento es gratuito en gran cantidad de casos, y notablemente más fácil que personarse en una librería o repositorio físico. Si las librerías poseen cierta especialización en relación con el contenido de sus ejemplares, así como limitaciones en cuanto a formato (libros, elementos audiovisuales, mapas, etc.), en la Red no existe: está todo. Sin embargo, ésta adolece de problemas inherentes a su condición: el desorden, el descontrol o el hecho de que el anonimato hace aflorar en muchos individuos la peor versión de sí mismos.

Esta multitud, descentralizada, goza de libertad de expresión y espacios donde hacer volar su mente y llegar a la innovación. Como en una economía de mercado, permite el libre intercambio de ideas y contenido entre las personas, generando información altamente valiosa, imposible de recabar desde un ente centralizado o teledirigido. Además, ciertos ejemplos de intentos de organización de esta multitud han devenido en grandes éxitos, como el desarrollo del sistema operativo Linux «de libre uso, modificación y expansión» y, por supuesto, gratuito, el cual se ha posicionado como el sistema operativo profesional más grande del mundo. Su carácter abierto, que permite a cualquier programador informático contribuir en su desarrollo, posibilita poner a trabajar conjuntamente a una multitud de mentes brillantes interesadas en aportar su granito de arena al proyecto. Otro ejemplo es Wikipedia que, si bien no publica contenido científico original, sí posee toda una tropa de usuarios expertos con ganas de contribuir, así como una buena organización en la verificación de contenidos y, desde luego, se ha convertido en la enciclopedia accesible y exhaustiva más consultada del mundo.

Es evidente que una gran ventaja de tener a la multitud a nuestra disposición es el acceso a una gran cantidad de expertos, no sólo en la materia, sino también de *outsiders*, pensadores alternativos (*think out of the box*), capaces de ofrecer soluciones útiles y novedosas que la deformación profesional puede impedir a muchos expertos debido a los sesgos de su especialización. Es por ello por lo que recientemente el «núcleo» está despertando ante el increíble potencial que supone la multitud, al constatar de forma tan evidente los increíbles resultados de llevar a cabo un trabajo titánico, como han ilustrado los ejemplos de Wikipedia o Linux. Por ejemplo, a través de una herramienta fantástica, Topcoder, se lanzan retos por resolver a la comunicad de programadores, encontrando talento en programación en todo el mundo, a distancia, y resolviendo problemas de forma rápida, eficaz y barata. Ejemplos de ello los hallamos también en la propia NASA, que plantea preguntas abiertas a la comunidad global para obtener soluciones al módico precio de una gratificación monetaria. También es posible recurrir al área de especialización que

se pueda necesitar de forma puntual, como 99designs o Behance, localizan profesionales del mundo creativo, o portales como Care.com o TaskRabbit, que buscan profesionales de una amplia variedad de sectores, permitiendo aunar oferta y demanda, así como encontrar oportunidades, de una forma inédita.

En el caos, la oportunidad

Es difícil exagerar el grado en el que la triple revolución está produciendo cambios: los ayuntamientos de numerosas grandes ciudades han de afrontar el reto que supone la ingente cantidad de turismo, alimentada gracias a los pisos de alquiler entre particulares, al igual que el de regular el conflicto entre los servicios de taxi y las crecientes plataformas de servicios de desplazamiento. Del mismo modo, los medios de comunicación tradicionales llevan tiempo luchando por adaptarse –o incluso sobrevivir– en un mundo donde una gran cantidad de lectores se conforma con titulares que ven en las redes sociales, sin tener que acudir a las tradicionales cabeceras para obtener información. No es difícil constatar la forma en la que estos servicios digitales, y otros muchos más, están disolviendo a pasos agigantados un gran número de mercados tradicionales bien asentados, en muy pocos años.

Sin embargo, los autores de este libro han querido ver el lado positivo. Algunos de estos desarrollos simplemente ofrecen, a una población de trabajadores empobrecidos y que ha sufrido una pérdida de poder adquisitivo generalizada, una forma más rentable de obtener más por menos en una economía precarizada. Otros, sin embargo, aportan nuevas formas de encontrar oportunidades y promover la innovación en el empleo o nuevas ideas en la sociedad. Es de agradecer que el tono de la obra no sea alarmista, ni se aferre al recurrente tono distópico de otras de tema similar, pues recalca la necesidad de mantener el toque humano, el imperativo del sentido común y las muchas limitaciones del mundo de las máquinas que hacen que el ser humano siga siendo insustituible en muchos aspectos, capitales tanto para las empresas como para la sociedad.

Andrew McAfee es codirector de la Iniciativa del MIT sobre la Economía Digital y coautor del éxito de ventas *The Second Machine Age (La segunda era de las máquinas*, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 2013). Él y Erik Brynjolfsson son las únicas personas incluidas tanto en el top 50 de los mejores pensadores mundiales para la alta dirección (*Thinkers 50 list of the world's top management thinkers*) como en el top 50 de los transformadores políticos en Estados Unidos (*The Politico 50: group of people transforming American politics*).

Erik Brynjolfsson es codirector de la Iniciativa del MIT sobre la Economía Digital y forma parte de la Schussel Family como profesor de Ciencias de la Gestión en la MIT Sloan School. Es autor de varios libros superventas, individualmente y como coautor con Andrew McAfee, y uno de los estudiosos más citados del mundo en materia de sistemas de información y economía.

Reseña de **Diana Barrantes**, gestora de proyectos y analista del Real Instituto Elcano.

1. DOCE IDEAS ESENCIALES SOBRE INNOVACIÓN

- **Publicación:** «12 Essential Innovation Insights», *MIT Sloan Management Review*, septiembre de 2017.
- **Bruce Posner** es editor sénior de *MIT Sloan Management Review* y **Martha E. Mangelsdorf** es su directora editorial.

LA IDEA

Resumen: Innovar es mucho más que generar nuevos productos y servicios, como muestran las doce ideas esenciales de innovación seleccionadas por la MIT Sloan Management Review que consolidan investigaciones relevantes sobre innovación de los últimos treinta años.

La innovación es un desafío de gestión perenne. Apoyándose en artículos de investigación, la revista *MIT Sloan Management Review* presenta un artículo con doce ideas esenciales sobre la innovación de vigencia actual que se presentan a continuación.

1. «La innovación no es necesariamente sobre cosas nuevas, sino sobre generación de nuevo valor». Es necesario abandonar la creencia limitante de que innovar es sólo desarrollar nuevos productos o tecnologías y ampliar la mirada para innovar en hasta doce posibles dimensiones. Por ejemplo, Starbucks inicialmente innovó no produciendo un producto diferente, sino creando un tipo diferente de «experiencia del cliente», en lo que la compañía denominó «tercer lugar», entre el hogar y el trabajo.
2. «Desafío a los competidores jugando un juego diferente». Se habla de la innovación tecnológica, pero para algunas empresas el «cambiar las reglas del juego» es una forma de innovar y lo hacen mediante una «innovación estratégica». La empresa atacante identifica brechas en el mapa de posicionamiento de la industria, decide llenarlas y éstas crecen hasta convertirse en el nuevo mercado masivo. La innovación estratégica se basa en redefinir quiénes son los clientes, qué productos o servicios se les debe ofrecer y cómo se deben ofrecer.
3. «Enfóquese en identificar y resolver las incertidumbres en los proyectos de innovación». Como ésta implica necesariamente un grado alto de incertidumbre, en lugar de aplicar técnicas de planificación e identificar hitos de la innovación en un contexto donde la forma del mercado aún no se ha determinado y no está claro lo que triunfará, es recomendable que las compañías identifiquen y prioricen las incertidumbres que necesitan solucionarse y se centren en convertirlas en aprendizaje acumulativo.
4. «No olvide que llegar el primero al mercado no es garantía de éxito». En esta investigación, se cuestiona el dicho «quien golpea primero golpea dos veces», y se concluye que las empresas pioneras tenían una tasa de fracaso alta (47 %). Ser iniciador era menos ventajoso que ser uno de los líderes tempranos que ingresan posteriormente en el mercado pero se convierten en líderes en la fase inicial de crecimiento del mismo. Sus tasas de fracaso solían ser más bajas y sus cuotas de mercado, significativamente más altas que las de los pioneros. Además, sobresalieron en cinco factores: tuvieron visión del mercado masivo para el producto, persistieron en desafíos comerciales, pudieron invertir recursos en esa visión, innovaron agresivamente, incluso si esto implicaba arriesgar o canibalizar sus otros productos, y aprovecharon sus activos.
5. «Deje que sus clientes desarrollen su próximo producto». En varias investigaciones se ha señalado que los productos innovadores comercializados fueron inventados, pro-

totipados y utilizados por usuarios innovadores antes de que las empresas los llevaran al mercado. El usuario está cada vez más dispuesto a empujar con la denominada «innovación del usuario», jugando un papel importante en la creación y modificación de productos.

6. «Piense en la invención como un proceso de creación de nuevas combinaciones de elementos», con resultados que tienen una distribución muy sesgada, ya que la gran mayoría de los inventos son inútiles, algunos tienen algún valor y sólo unos pocos representan avances. Los investigadores de este artículo proponen tres cosas: hacer muchos «disparos a la meta», pues sólo unos pocos inventos serán fuente de avances importantes; intentar aumentar el promedio de cada invención, y aumentar la variabilidad de las ideas que exploran, es decir, «disparar a un objetivo rico» (o conjuntos de objetivos ricos, porque al ampliar el rango habrá más probabilidades de obtener una puntuación máxima). Este tipo de tiros lo realizan más a menudo inventores individuales, por lo que las empresas tienen que encontrar la forma de apoyarlos y gestionarlos.
7. «Evalúe sus opciones de trabajar con innovadores externos». Saber cuándo y cómo abrir la innovación de productos a personas externas a la compañía es algo complejo. En una investigación se propuso que las decisiones de las compañías sobre el uso de innovadores externos (comunidades colaborativas o mercados competitivos) debería basarse en tres criterios. El primero es el tipo de innovación que se requeriría de ellos (conocimiento acumulado que va más allá de las personas mediante comunidades colaborativas o mercados competitivos para problemas que se benefician de una amplia experimentación a través de distintos enfoques técnicos o grupos de clientes). El segundo son las motivaciones de estos innovadores externos (intrínsecas o extrínsecas); y el tercero es la naturaleza del modelo de negocio de la propia compañía (qué modelo de plataforma tiene más sentido: integrar el trabajo de innovadores externos en la plataforma o crear mercados bilaterales donde innovadores externos y clientes puedan interactuar).
8. «Cree sistemas y estructuras que respalden la innovación continua». Las compañías con modelos de crecimiento sólidos construyen motores de innovación para seleccionar, desarrollar y supervisar proyectos innovadores; en definitiva, gestionar la cartera de innovación. Y los apoyan en sistemas y mentalidades adecuados que proporcionan condiciones favorables para una innovación sustancial.
9. «Conecte a las personas de su organización que identifican nuevas ideas con quienes pueden comercializarlas». Para incorporar ideas externas a los procesos de innovación se requiere comprender dos tipos de agentes de innovación: los «exploradores de ideas», que identifican ideas externas novedosas a menudo a través de la web, y los «conectores de ideas», que ayudan a implementarlas de forma efectiva por medio de sus amplias redes de influencia dentro de la empresa y una amplia base de conocimiento: «Las ideas prometedoras no madurarán ni se convertirán en resultados innovadores a menos que lleguen a las partes de la red de empleados que tienen la experiencia y la influencia para explotarlas».
10. «La innovación no tiene que implicar grandes avances; también puede implicar que el desarrollo de nuevos productos sea más rápido y más barato». Las empresas chinas están mostrando otra nueva forma de innovar: en lugar de buscar grandes avances se centran en hacer los ciclos de desarrollo más cortos. Estas empresas empujan los límites de la sistematización y la escala a un nivel completamente nuevo en sus esfuerzos por acelerar la innovación, reducir los costes y proporcionar una calidad lo «suficientemente buena» para muchas industrias diferentes.

11. «Haga que las comunidades de sus clientes sean sus aliados». Incorporar el conocimiento del cliente en los nuevos productos y servicios requiere seguir una serie de principios, como muestra la empresa danesa Lego. Una lección clave es establecer las expectativas por adelantado; otra, que las relaciones no pueden ser asimétricas: deben ser no sólo buenas para la empresa, sino también gratificantes para los usuarios. La colaboración debe ser un diálogo continuo entre dos aliados en el que ambas partes aportarán recursos importantes que se complementan entre sí para un propósito común.
12. «No contraríe a su gente creativa». Los rápidos cambios tecnológicos han creado un abismo entre los gerentes preocupados por la asignación eficiente de los recursos y los creadores, empleados técnicos especializados que están más centrados en lo que ellos ven como un «propósito superior» y visión. El desafío es aprender a manejar esta tensión. Los gerentes deben evitar enfrentarse con los creadores incluso si esto significa aguantar a alguien difícil de reconducir. Otra recomendación es entrenar a personas que puedan hablar tanto el idioma de los creadores como el de los gestores, para que medien en los conflictos internos que se generan.

En definitiva, el resumen de ideas sobre innovación del MIT muestra, para las organizaciones, un marco de innovación complejo, abierto, interdisciplinar y transversal que abarca desde la estrategia, los tipos de innovaciones del Manual de Oslo (producto, proceso, mercadotecnia/cliente, organización), nuevas formas de innovación abierta, plataformas e innovación colaborativa y las redes organizativas e innovación en el nivel personal, hasta los procesos (con la gestión de riesgos), sistemas y estructuras de innovación y las personas. A este respecto, probablemente tenga la siguiente limitación: no haber tenido en cuenta dos dominios importantes en los niveles interorganizacional y organizacional. Desde el primero, a través de los ecosistemas de innovación que pueden ser conformados por distintos actores, faltan, por ejemplo, las organizaciones y ciudades, que favorecen y crean climas para la innovación. Y desde el segundo se echa de menos alguna investigación sobre las culturas que la favorecen. En una frase atribuida a Peter Drucker, «la cultura se come a la estrategia»..., y a la innovación también.

2. MERCADOS ELÉCTRICOS: ¿EFICIENTES, EQUITATIVOS O INNOVADORES?

- **Publicación:** «What Future(s) for Liberalized Electricity Markets: Efficient, Equitable or Innovative?», *The Energy Journal*, vol. 39, n.º 1, 2018. Versión provisional descargable en <https://goo.gl/7Znzbs>
- **David M. Newbery** pertenece al Energy Policy Research Group (EPRG) de la Universidad de Cambridge (Reino Unido).

LA IDEA

Resumen: El sistema eléctrico está afrontando importantes cambios, entre los que destaca el creciente volumen de generación renovable. Los mercados se han visto afectados por ellos, limitando la capacidad de recuperación de los costes. Se requieren, por tanto, reformas en la fijación de precios a través del mercado para no poner en peligro la transición energética y la viabilidad del sistema.

La liberalización del mercado eléctrico se inició en el Reino Unido en los años noventa y se extendió a toda Europa por las ventajas que la introducción de competencia ha demostrado. No obstante, el creciente desarrollo de la generación descentralizada a partir de energías renovables (básicamente, solar y eólica), conectada a la red de distribución, plantea importantes retos para la configuración futura de los mercados eléctricos. Dos características destacan en este proceso de cambio: la primera, el elevado coste de capital y el reducido coste variable de las tecnologías de generación sin emisiones; y la segunda, la factibilidad tecnológica para que los distribuidores se conviertan también en operadores del sistema.

Este *paper* se centra en cómo encontrar el equilibrio entre la eficiencia del mejor servicio al menor coste posible para el consumidor, la equidad de que los precios sean razonables y la necesidad de innovación que dificulta alcanzar los anteriores objetivos. El problema reside en que la fijación de precios eficientes por parte del actual sistema de mercado no permite la recuperación del total de los costes por parte de los operadores. Por tanto, la viabilidad de las compañías eléctricas dependerá de la capacidad de recuperar los costes a través de la fijación de precios eficientes suficientes, por parte del mercado, y del regulador, por medio de las tarifas para las redes.

Con esta finalidad, propone la fijación de un precio eficiente que refleje la escasez y el coste marginal de la generación, ponderados por su probabilidad de ocurrencia. A ello hay que añadir una remuneración por la capacidad adicional necesaria y disponible (mercado de capacidad), derivada de la intermitencia y la dificultad de predecir la generación renovable, además de una remuneración adecuada de los servicios de flexibilidad, para limitar el problema de la sobrecapacidad instalada. En lo referente a la fijación de tarifas para la remuneración del transporte y la distribución, en primer lugar, destaca que se requerirán importantes inversiones a medida que se incremente la penetración de las renovables. La fijación de precios eficientes, en este caso, consistirá en establecer un precio distinto en cada nodo de la red, lo que se denomina «precios marginales zonales» (LMP, por sus siglas en inglés), algo que todavía no se ha introducido en Europa. Al intentar combinar estos aspectos con el fomento de la innovación es cuando aparece la necesidad de establecer algún tipo de

mecanismo de apoyo a las renovables. El autor se decanta por el uso de sistemas de subastas para la consecución de contratos a largo plazo, como la vía más atractiva para la promoción renovable, aunque no exenta de riesgos. Este sistema de apoyo debe estar supeditado a la fijación eficiente de las tarifas para la remuneración de las redes y a los servicios de ajuste para la provisión de flexibilidad.

3. LOS LÍMITES DE LA CONVERGENCIA EN EL FÚTBOL Y LA ECONOMÍA GLOBALES

- **Publicación:** «Convergence vs. The Middle Income Trap: The Case of Global Soccer», manuscrito no publicado, agosto de 2017.
- **Melanie Krause** es profesora de la Universidad de Hamburgo. **Stefan Szymanski** es profesor de la Universidad de Michigan.

LA IDEA

Resumen: En el fútbol global se produce un fenómeno parecido a la llamada «trampa del ingreso medio»: aunque los países que tienen peores resultados consiguen mejorar mucho a lo largo del tiempo, dar el salto adicional hasta alcanzar a los punteros les resulta enormemente difícil.

Este trabajo realiza una analogía entre los límites de la convergencia en el ingreso per cápita entre países en la economía global y en el fútbol moderno globalizado. Para ello, los autores analizan los resultados de todos los partidos registrados entre selecciones nacionales de fútbol masculino desde 1950. En estos años, se observa un proceso claro de convergencia, más pronunciado en el mundo del fútbol que en la economía de los países en general. Así, mientras que en lo que se refiere al ingreso per cápita persisten las diferencias y un fenómeno de convergencia por grupos de países, en el mundo del fútbol el proceso ha sido mucho más claro y continuo.

La diferencia puede deberse al carácter global y estandarizado del fútbol moderno en comparación con muchos procesos económicos, tanto si se tiene en cuenta la «convergencia beta» como la «sigma». En el primer caso, los países que parten de un nivel superior de porcentaje de victorias o de diferencia de goles a favor, experimentan mejoras inferiores en estas variables en el futuro. En el segundo, se produce una disminución de la dispersión en estas variables de resultados a lo largo del tiempo.

Sin embargo, a pesar de que el proceso de convergencia futbolística entre naciones es más acentuado que el de convergencia económica, hay límites a la misma y no es, por lo tanto, una convergencia plena. Se observa que, pese a que ha aumentado mucho la igualdad entre selecciones nacionales, sigue existiendo una élite de países que ocupan sistemáticamente los primeros lugares, siendo éstos siempre equipos nacionales de Europa y de Sudamérica. A pesar de la gran mejoría de los equipos africanos y asiáticos, sólo en dos ocasiones un equipo de fuera de estas dos regiones ha alcanzado la semifinal de un Mundial, y la última vez fue en 2002 (además, de forma polémica).

Los autores presentan una analogía entre esta convergencia incompleta y lo que se ha denominado «la trampa del ingreso medio» en la economía global, por la que se ha observado que muchos países consiguen alcanzar unos niveles medios de ingreso per cápita, pero les resulta mucho más difícil llegar al nivel tecnológico, institucional y de capital humano de las economías punteras. Aunque los autores no aportan evidencia estadística al respecto, conjeturan que los límites a la convergencia en el fútbol se deben a tres causas. En primer lugar, que es costoso poner en marcha infraestructuras sistemáticas y a gran escala de desarrollo de talento para los jóvenes (aunque China lo está intentando). En segundo lugar, aunque es fácil imitar, no lo es la innovación y el desarrollo de estilos de

juego propios. Finalmente, los intercambios en el fútbol están muy concentrados en el nivel regional/continental por el gran peso de las federaciones continentales y sus competiciones asociadas. Los equipos punteros tienen muchos más incentivos y posibilidades, en un entorno competitivo, para invertir en estos procesos, que los países situados en la mitad de los *rankings* de desempeño, que ven la victoria total como un objetivo distante.

ODLI. N.º 57, Diciembre 2017

1. ¿ADÓNDE VA LA ECONOMÍA COLABORATIVA?

- Autor: Koen Franke.
- Comentario: Josep Martínez-Polo.

LIBROS

- ¿Renta básica? *Basic Income: A Radical Proposal for a Free Society and a Sane Economy*, de Philippe Van Parijs y Yannick Vanderborght.
- Migración: de la seguridad a la interculturalidad. *International Migration and International Security*, de **Valeria Bello**.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS

1. El sistema sindical alemán modera el impacto de la robotización.

- Autores: Wolfgang Dauth, Sebastian Findeisen, Jens Südekum y Nicole Woessner.

2. La creatividad en el día a día.

- Autor: Teresa M. Amabile.

3. Beneficios de la experimentación forzada.

- Autores: Shaun Larcom, Ferdinand Rauch y Tim Willems.

ODLI. N.º 56, Noviembre 2017

1. INVERSIONES EN EL SECTOR DEL AGUA: MEJOR SIN REGULADORES

- Autores: Salvador Bertoméu-Sánchez, Daniel Camós y Antonio Estache.
- Comentario: Xavier Fageda Sanjuán.

LIBROS

- Mercados adaptables. *Adaptive Markets: Financial Evolution at the Speed of Thought*, de Andrew W. Lo.
- Revolución en la edición genética. *A Crack in Creation. Gene Editing and the Unthinkable Power to Control Evolution*, de Jennifer A. Doudna y Samuel H. Sternberg.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS

1. Lecciones de la transformación de General Electric.

- Autor: Jeffrey R. Immelt.

2. Más países ante la globalización.

- Autores: Gino Gancia, Giacomo A. M. Ponzetto y Jaume Ventura.

3. Cuotas femeninas en los comités de selección.

- Autores: Manuel Bagues, Mauro Sylos-Labini y Natalia Zinovyeva.

ODLI. N.º 55, Octubre 2017

1. EL TEMBLOR DE LA MANIPULACIÓN

- Autores: Alice Marwick y Rebecca Lewis.
- Comentario: Soledad Gallego Díaz.

LIBROS

- Los límites del mercado. *The Limits of the Market: The Pendulum between Government and Market*, de Paul De Grauwe.
- Descolocados en la nueva economía. *Down and Out in the New Economy. How People Find (or Don't Find) Work Today*, de Ilana Gershon.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS

1. Los luditas votaron a Trump.

- Autores: Carl Benedikt Frey, Thor Berger y Chinchih Chen.

2. Impacto de las políticas ambientales unilaterales en la competitividad.

- Autores: Jared C. Carbone y Nicholas Rivers.

3. El poder político de las empresas.

- Autor: Luigi Zingales.

ODLI. N.º 54, Septiembre 2017

1. ROBOTS, EMPLEOS Y SALARIOS

- Autores: Daron Acemoglu y Pascual Restrepo.
- Comentario: Gregorio Martín Quetglás.

LIBROS

- La ilusión del conocimiento: *The Knowledge Illusion: Why We Never Think Alone*, de Steven Sloman y Philip Fernbach.
- La gente y las refinerías de datos: *Data for the People: How to Make Our Post-Privacy Economy Work for You*, de Andreas Weigend.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS

1. Ecosistemas emprendedores: EE UU lidera, pero menos.

- Autor: Startup Genome.

2. Crece la demanda de inteligencia emocional.

- Autor: David J. Deming.

3. «Prosumidores» y autogeneración de electricidad almacenable.

- Autores: Richard Green e Iain Staffell.

ODLI. N.º 52-53, Julio-Agosto 2017

1. LA EQUIDAD GLOBAL, ENEMIGA DE LA NACIONAL

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

2. JUECES FRENTE A ALGORITMOS: PREDICCIÓN AUTOMÁTICA DE DECISIONES HUMANAS

- Autores: Jon Kleinberg, Himabindu Lakkaraju, Jure Leskovec, Jens Ludwig y Sendhil Mullainathan.
- Comentario: Manuel Alfonseca.

LIBROS

- Plataformas disruptivas: *Platform Disruption Wave: A New Theory of Disruption and the Eclipse of American Power*, de Haydn Shaughnessy.
- Elección colectiva y bienestar social *redoux: Collective Choice and Social Welfare. Expanded Edition*, de Amartya Sen.
- El mundo postoccidental: *Post Western World*, de Oliver Stuenkel.
- En busca del resurgir económico europeo: *Europe's Growth Challenge*, de Anders Åslund y Simeon Djankov.

OTRAS IDEAS DE INTERÉS

1. El riesgo de estar siempre conectado.

- Autor: Larry D. Rosen.

2. El sistema electoral puede moderar el extremismo.

- Autores: Massimo Bordignon, Tommaso Nannicini y Guido Tabellini.

3. Globalización y paga de altos ejecutivos.

- Autores: Wolfgang Keller y William W. Olney.

4. Energía: los consumidores ante un hogar inteligente.

- Autores: Charlie Wilson, Tom Hargreaves y Richard Hauxwell-Baldwin.

5. Explicar las desigualdades desde la física.

- Autores: Adrian Bejan y Marcelo R. Errera.

6. Seguir creciendo: china y el capital humano.

- Autores: Hongbin Lies, Prashant Loyalka, Scott Rozelle y Binzheng Wu. China debe concentrarse en él, más que en el capital.