



Observatorio de las Ideas

REVISTA DE IDEAS

EJEMPLAR EDITADO PARA

Cortesía del Editor

Nº 148-149 JULIO-AGOSTO 2025



DIRECTORA

Gloria Álvarez

CONSEJO ASESOR

Andrés Ortega

Francesc Trillas

Anna Birulés

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

José Balsa

Manuel Cebrián

Jordi Domènech

Xavier Massa

Jaime Moreno

Paula Oliver Llorente

Alberto Palacios Abad

Ángel Pascual-Ramsay

Federico Steinberg

EDITA

Observatorio de Ideas S. L.

PRESIDENTE

Daniel Fernández

COORDINACIÓN DEL CONSEJO EDITORIAL

Àngels Ingla

CIF B65855868

C/DIPUTACIÓ 262 2^o1^a 08007

Barcelona Tel. 93 494 97 20

www.observatoriodli.com

ISSN - edición en papel: 2339-8892

ISSN - edición digital: 2938-6438

D.Legal: B.3130-2014



Estimado/a lector/a,

En nuestro número doble de verano, exploramos un mundo en transformación: viejas estructuras se desestabilizan y nuevas formas de organización, cuidado y gobernanza comienzan a emerger.

El primer grupo de ideas reflexiona sobre cómo generar transformación allí donde persisten bloqueos estructurales. A través de una mirada evolutiva, Balland y Boschma analizan las «trampas» que impiden a algunas regiones europeas avanzar hacia economías más complejas y apuntan vías de escape basadas en capacidades locales y vínculos estratégicos. En otra escala, pero con lógica similar, el segundo artículo muestra cómo una empresa china ha logrado un crecimiento alto y diversificado gracias al dominio consciente de los ritmos estratégicos. Alternando adaptaciones rápidas con pausas deliberadas, ha conseguido ajustarse al entorno sin dejarse arrastrar por la urgencia ni quedar atrapada en la inercia.

El segundo bloque examina tensiones sociales, políticas y territoriales y propone nuevas formas de entender la relación entre ciudadanía, Estado y territorio. El primer texto aborda el reto demográfico de Japón mediante un «redimensionamiento inteligente» del territorio. El siguiente reúne dos estudios sobre el auge de la extrema derecha desde dos ángulos: el deterioro de los servicios públicos y el uso selectivo del pasado para movilizar identidades políticas. Ambos casos muestran que lo público, simbólico y territorial resulta clave no sólo para gestionar el presente, sino para sostener el largo plazo.

El tercer bloque se adentra en los desafíos que plantea el avance acelerado de la inteligencia artificial, tanto en lo tecnológico como en lo normativo. Mientras modelos como Centaur amplían los límites de la cognición computacional, los marcos de gobernanza y regulación avanzan con lentitud y desigualdad. Los textos sobre descolonización de la gobernanza y dilemas regulatorios revelan tensiones persistentes: entre el sur global y las sociedades occidentales, entre innovación y control democrático, entre el interés público y el poder corporativo.

En el apartado de libros, *Mindmasters*, de Sandra Matz, y *Make Work Fair*, de Iris Bohnet y Siri Chilazi, proponen rediseñar sistemas para promover equidad y autonomía. El primero sugiere cooperativas de datos y tecnologías como el aprendizaje federado; el segundo, reformular procesos de selección, alinear incentivos con justicia y fomentar culturas organizacionales inclusivas. Desde perspectivas distintas, ambas obras muestran cómo transformar las estructuras para que la innovación y la justicia avancen juntas.

En definitiva, parece que sostener el futuro requiere articular respuestas locales inteligentes, gobernanzas éticas y formas colectivas que piensen y actúen con cuidado ante el cambio.

Confío en que estas lecturas inviten a la reflexión y acompañen bien el verano.

Les deseo unas muy buenas vacaciones.

Reciban un afectuoso saludo,

Gloria Álvarez Hernández

Directora



| IDEAS DE INTERÉS |

CÓMO SALIR DE LAS TRAMPAS DEL DESARROLLO REGIONAL

Publicación: «An Evolutionary Approach to Regional Development Traps in European Regions», de **Pierre-Alex Balland** y **Ron Boschma**.

Síntesis: *Adoptando una perspectiva evolucionista sobre las trampas del desarrollo regional, es posible implementar planes de políticas públicas para salir de ellas y no volver a caer.*

CONTROLAR Y AJUSTAR LOS RITMOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR UN ALTO CRECIMIENTO

Publicación: «Enterprises' High Growth Mechanism in the Digital Economy Era: A Strategic Rhythm Perspective», de **Xiao Zhang** y **Juan-Juan Wang**.

Síntesis: *Controlar el ritmo estratégico en dos etapas clave (evaluación de ajuste y adaptación estratégica) es fundamental para alcanzar un alto crecimiento. Las empresas pueden ajustar su estrategia para responder rápidamente a nuevas demandas y aprovechar las tendencias emergentes, lo que les permite adaptarse con eficacia y lograr un mayor crecimiento.*

REORGANIZAR EL TERRITORIO: SOSTENIBILIDAD URBANA ANTE EL COLAPSO DEMOGRÁFICO

Publicación: «Sustainability of Cities Under Population Decline», de **Tomoya Mori** y **Miki Ogawa**.

Síntesis: *Japón se enfrenta a un grave reto demográfico, con una población envejecida y en declive y sin políticas migratorias que amortigüen esta tendencia. Este estudio propone identificar ciudades viables según su estructura económica y servicios esenciales, y sugiere un «redimensionamiento inteligente» que concentre recursos en núcleos autosuficientes ante desafíos como el decrecimiento y la sostenibilidad urbana.*

CUANDO EL PASADO PESA Y EL PRESENTE FALLA: EL AVANCE DE LA EXTREMA DERECHA

Publicaciones: «Geographies of Discontent: Public Service Deprivation and the Rise of the Far Right in Italy», de **Simone Cremaschi**, **Paula Retzl**, **Marco Cappelluti** y **Catherine E. De Vries**. E «Interrupted Continuities», de **Elias Dinas** y **Elli Palaiologou**.

Síntesis: *Se abordan algunas de las causas que explican el creciente apoyo electoral a los partidos de extrema derecha. El primer texto examina factores estructurales como el desmantelamiento de servicios públicos, mientras que el segundo muestra cómo la activación de acontecimientos del pasado puede favorecer el éxito electoral de la extrema derecha.*



¿PUEDEN SIMULAR LOS MODELOS DE LENGUAJE LA COGNICIÓN HUMANA?

Publicación: «Centaur: A Foundation Model of Human Cognition», de **Marcel Binz, Elif Akata, Matthias Bethge et al.**

Síntesis: *Estudiar el comportamiento humano implica complejos y costosos experimentos con individuos y grupos. Durante años, se ha planteado usar la computación para que estos estudios sean más rápidos y escalables. Por primera vez, un equipo internacional desarrolla Centaur, un modelo cognitivo basado en el lenguaje que simula el comportamiento humano en múltiples escenarios relevantes, abriendo nuevas posibilidades para entenderlo.*

GOBERNAR O DESCOLONIZAR LA IA

Publicaciones: «A Roadmap for Governing AI: Technology Governance and Power Sharing Liberalism», de **Danielle Allen, Sarah Hubbard, Woojin Lim, Allison Stanger, Shlomit Wagman y Kinney Zalesne.** Y «Decolonizing Global AI Governance: Assessment of The State of Decolonized AI Governance in Sub-Saharan Africa», de **Gelan Ayana, Kokeb Dese, Hundessa Daba Nemomssa, Bontu Habtamu, Bruce Mellado, Kingsley Badu, Edmund Yamba, Sylvain Landry Faye, Moise Ondua, Dickson Nsagha, Denis Nkweteyim y Jude Dzevela Kong.**

Síntesis: *En las sociedades occidentales surgen reflexiones y voces que abogan por una gobernanza de la IA más proactiva que aproveche las oportunidades que ofrece la tecnología. Estos discursos contrastan con los de parte del sur global, que reclaman, en diferentes grados, una descolonización de la gobernanza de la IA y más consideración por las desigualdades geográficas y estructurales en la investigación, desarrollo, despliegue y acceso a IA.*

LA REGULACIÓN DE LA IA: DOS ENFOQUES

Publicaciones: «Regulating AI: Six Principles and Their Consequences», de **Jason Furman.** Y «Regulating AI: The Race Between Policymakers and the Rise of a New Interest Group», de **Steven Callander.**

Síntesis: *Una regulación eficaz de la inteligencia artificial debe equilibrar el fomento de la innovación con la protección del interés público. Dos enfoques recientes abordan este dilema desde perspectivas complementarias, pero con prioridades distintas.*

| LIBROS |

LA CIENCIA DE DATOS PARA PREDECIR Y CAMBIAR EL COMPORTAMIENTO HUMANO. *Mindmasters: The Data-Driven Science of Predicting and Changing Human Behavior*, de **Sandra Matz.**

REDISEÑAR EL TRABAJO PARA UNA EQUIDAD REAL. *Make Work Fair: Data-Driven Design for Real Results*, de **Iris Bohnet y Siri Chilazi.**

CÓMO SALIR DE LAS TRAMPAS DEL DESARROLLO REGIONAL

■ **Publicación:** «An Evolutionary Approach to Regional Development Traps in European Regions», en *Papers in Evolutionary Economic Geography* en 24.20, Universidad de Utrecht, julio de 2024. Descargable en el siguiente enlace: [peeg2420.pdf](#)

■ **Pierre-Alex Balland** es profesor en la Universidad de Harvard, y **Ron Boschma**, profesor en la Universidad de Utrecht.

Resumen: *Adoptando una perspectiva evolucionista sobre las trampas del desarrollo regional, es posible implementar planes de políticas públicas para salir de ellas y no volver a caer.*

Las trampas regionales del desarrollo están relacionadas con la incapacidad estructural de determinadas regiones para emprender nuevas y complejas actividades. El enfoque evolutivo que adopta este artículo ayuda a reflexionar sobre las dificultades para superar estas trampas y plantear políticas públicas que permitan hacerlo.

El trabajo introduce un marco conceptual a partir del cual poder desarrollar una tipología de regiones. Basándose en ésta, los autores aportan evidencia sobre qué regiones europeas están atrapadas y qué tipo de trampas existen.

Complejidad y densidad de relaciones

La presentación del marco conceptual comienza con el concepto de «trampa» desde el punto de vista económico. La investigación académica sobre trampas parte de la base de que hay fenómenos multidimensionales en los que, para avanzar, hace falta desarrollar actuaciones en varias o todas las dimensiones a la vez. Así, se habla de «trampa de la pobreza», «trampa de niveles intermedios de renta» o «trampa de niveles intermedios de tecnología». En todos estos casos, no existen soluciones fáciles, debido a que se requiere un esfuerzo de coordinación simultáneo en varios frentes. Por ejemplo, no sirve de nada atraer inversiones de un sector económico determinado si no surgen a la vez centros formativos para mejorar el capital humano. Sin embargo, este tipo de investigación no va mucho más allá si no se adopta una perspectiva dinámica, donde se analice qué trayectoria ha conducido a la trampa y qué otra trayectoria puede facilitar salir de ella.

Lo que aporta la perspectiva evolutiva es precisamente esta visión dinámica de proceso a lo largo del tiempo. En este sentido, los autores centran su atención en el concepto de *lock-in*, es decir, aquellos bucles dinámicos en los que una decisión inicial no necesariamente eficiente ha generado persistencia a lo largo del tiempo. El ejemplo clásico es el teclado de la máquina de escribir (cuya estructura todavía está vigente en los teclados de ordenador o dispositivo móvil actuales).

A partir del concepto de *lock-in* y de trabajos previos de los mismos autores, se presenta una tipología de trampas regionales en dos dimensiones: el «grado de complejidad de los sectores económicos» y lo que denominan «densidad de relación».

El grado de complejidad se refiere a la diversidad de ingredientes que contiene un sector económico, así como a la dificultad de replicabilidad por parte de otras regiones. Por ejem-

plo, las industrias avanzadas del sector servicios (como computación o finanzas) tienen un grado de complejidad elevado, mientras que en la agricultura o los servicios turísticos es bajo.

Por su parte, la densidad de relación tiene que ver con el coste de generar nuevas actividades a partir de las capacidades existentes, ya sea en entornos de alta o de baja complejidad. Aunque los indicadores que se desarrollan a partir de esta tipología pueden ser continuos, los autores usan una simplificación en forma de tabla de dos dimensiones con categorías discretas para explicar mejor el concepto de trampas regionales. Al cruzar las dos dimensiones en su versión discreta, postulan un caso ideal (el cuadrante superior derecho de la tabla) y tres casos de «trampa». Cuando una región tiene en promedio sectores de alta complejidad y de alta densidad de relación (*relatedness*), se halla en un círculo virtuoso que permite llevar a cabo actividades de alto valor añadido y a la vez generar nuevos nichos de complejidad a un coste relativamente bajo. Sin embargo, en los otros tres casos, por lo menos una de las dos dimensiones falla. La peor de las trampas se produce cuando la complejidad en promedio es baja y también lo es la densidad de relación. En estos casos, las regiones lo tienen muy difícil para emprender nuevas actividades. También hay casos (los otros dos cuadrantes), habitualmente asociados a regiones en declive, donde se produce una puntuación alta en una de las dos dimensiones, pero baja en la otra.

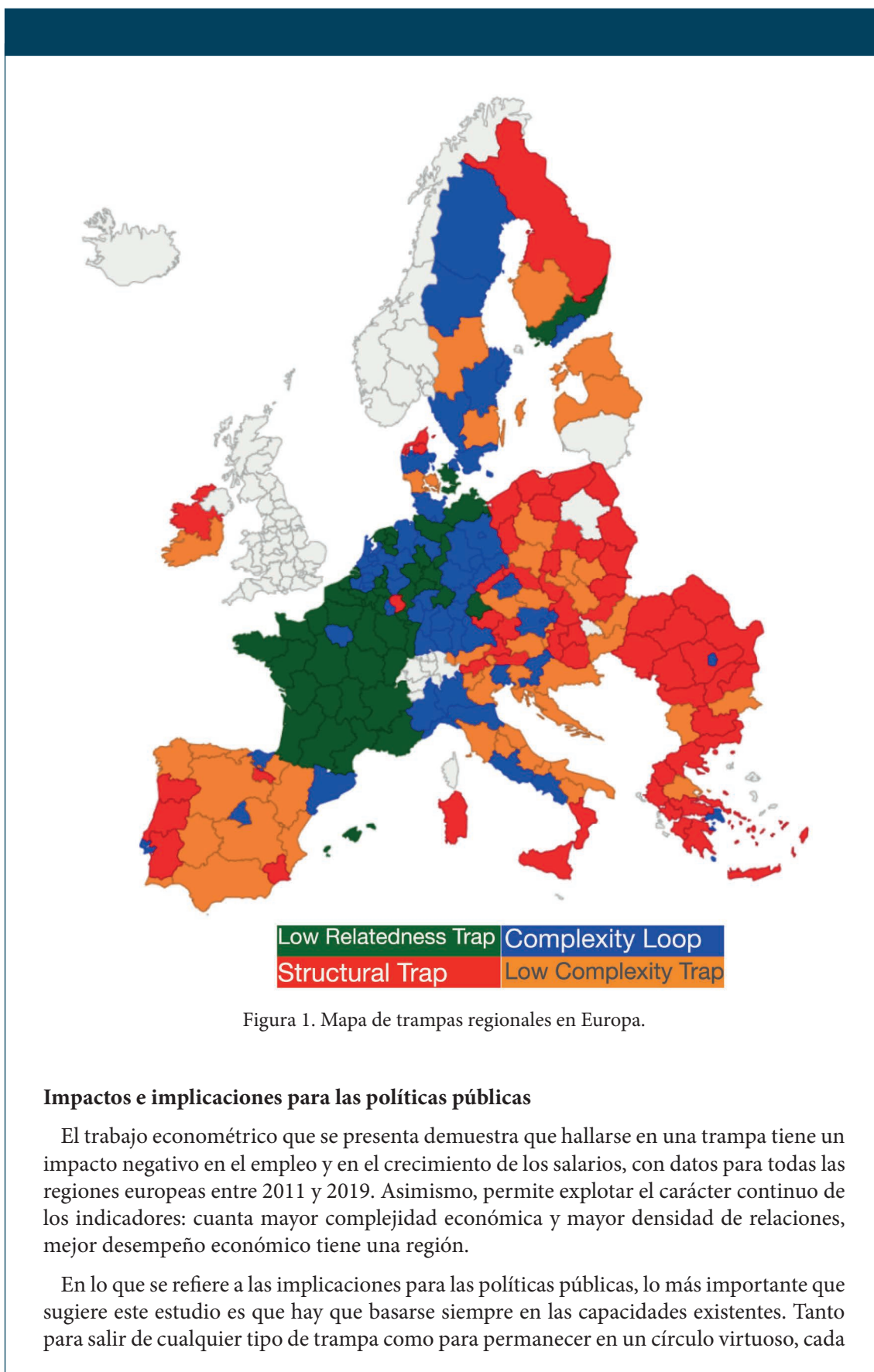
	Relación baja	Relación alta
Complejidad alta	Trampa de baja relación	Bucle de alta complejidad
Complejidad baja	Trampa estructural	Trampa de baja complejidad

Tabla. Basada en la tabla 2 del artículo original.

Mapa de trampas regionales en Europa

Armados con este marco conceptual, Balland y Boschma proceden al desarrollo cuantitativo de indicadores, lo que les permite ubicar en uno de los cuatro cuadrantes a todas las regiones de la Unión Europea. En un mapa ilustrativo (ver figura 1), mediante el uso de cuatro colores, se presenta el encaje de cada región con el marco conceptual. Por ejemplo, en España hay tres regiones que se encontrarían en el cuadrante del bucle virtuoso (o de alta complejidad): Madrid, País Vasco y Cataluña. La mayoría de las regiones españolas se ubica en lo que los autores llaman «trampa de baja complejidad»: el coste de diversificar es relativamente bajo, pero se promueve fundamentalmente en sectores de baja complejidad, presumiblemente el turismo, la agricultura o sectores industriales básicos. Salta a la vista en el mapa también que una sola región de Francia (alrededor de París) se ubica en el bucle de alta complejidad, y que la mayoría de las zonas en ese bucle están en el centro y el norte de Europa, especialmente en Alemania y Suecia, con casos significativos también en el centro y norte de Italia. En el este del continente, los casos de bucles virtuosos son muy excepcionales.

Destaca la enorme estabilidad y persistencia del grado de desarrollo de las regiones. Una exigua minoría consigue salir de las trampas, lo que en sí mismo confirma la precisión del concepto.



región debe partir de aquello que ya sabe hacer. De lo contrario, se arriesga a construir «catedrales en el desierto».

Las regiones que se hallan en una trampa estructural (las que *a priori* tienen mayores dificultades para salir de su estado) pueden buscar alianzas con otras para hallar complementariedades. En algunas situaciones, puede que las regiones ideales con las que establecer alianzas no se encuentren en el propio país, por lo que podrían establecerse alianzas con otras del extranjero. En cualquier caso, las políticas públicas para salir de trampas estructurales pueden requerir de acciones ambiciosas y concertadas para las cuales sean precisas nuevas instituciones.

Las políticas de especialización inteligente deben diseñarse partiendo de algún tipo de capacidad que la región ya posea, y expandirse hacia áreas que sean viables y realistas. Para ello será fundamental diseñar esquemas institucionales que faciliten la evolución.

Las regiones que se encuentran en un círculo virtuoso también deben implementar políticas para no salir de él, así como identificar aquellas subregiones que están fuera de dicho círculo virtuoso o ayudar a desarrollarse, en beneficio mutuo, a otras regiones atrapadas en trampas de distinto tipo. Estas regiones más desarrolladas no están exentas de fallos del mercado y administrativos, y todas ellas pueden aprovechar su grado de complejidad y de densidad de relaciones para mejorar todavía más y alcanzar cotas más altas de prosperidad compartida para su población.

Comentario

El estudio es enormemente sugerente y deja abiertas numerosas puertas para la investigación futura. Por ejemplo, aunque Balland y Boschma hacen un análisis sofisticado de capacidades internas (complejidad + densidad), no parecen abordarse explícitamente las barreras que imponen los países o regiones líderes. Estos obstáculos, de carácter político, tecnológico o normativo, pueden restringir las trayectorias de diversificación de las regiones rezagadas y reforzar relaciones de dependencia, en línea con la idea de Ha-Joon Chang de que los países líderes, tras alcanzar el desarrollo, tienden a «retirar la escalera» para impedir que otros suban.

Otra idea es la necesidad de profundizar en el tipo de instituciones que pueden permitir escalar en cuanto a complejidad y densidad de relaciones en la economía regional. Trabajos por venir también pueden permitir desarrollar metodológicamente, y no sólo conceptualmente, las ideas de evolucionismo y complejidad. La noción de evolución en economía y ciencias sociales toma prestadas ideas de la biología y las adapta a mecanismos específicos de imitación y reproducción de tipo social y cultural. La teoría de juegos evolutiva, por ejemplo, supone que los agentes, individualmente, carecen de capacidad decisoria, pero lo que es crucial es la dinámica evolutiva por la que aquellas características de los individuos o los grupos que tienen más éxito aumentan su frecuencia en el conjunto de una población cuando se adaptan mejor al medio. Las características más exitosas son copiadas más a menudo, ya sea por imitación, conquista o persuasión, en un ecosistema determinado. Investigadores posteriores deberán precisar cómo se concretan estos procesos en lo que se refiere al desarrollo regional.

La noción de complejidad tiene que ver con la combinación de elementos en sistemas que adquieren propiedades emergentes difíciles de predecir si se observan solamente las

partes constituyentes. En este sentido, Balland y Boschma enfatizan lo difícil que es replicar un sistema industrial de alta complejidad, lo que concede una ventaja competitiva a regiones únicas en este sentido. Trabajos futuros deberán identificar los mecanismos por los cuales regiones específicas han conseguido desarrollar sistemas emergentes inimitables. Los autores sugieren, por ejemplo, que sería interesante estudiar con detalle qué ocurrió exactamente en las pocas regiones que consiguieron escapar de algún tipo de trampa, o en aquellas todavía más escasas que perdieron su estatus de región ubicada en un ciclo virtuoso.

* * *

Reseña de **Francesc Trillas**, profesor en excedencia de la UAB y secretario de Asuntos Económicos y Fondos Europeos de la Generalitat de Catalunya desde 2024.

CONTROLAR Y AJUSTAR LOS RITMOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR UN ALTO

■ **Publicación:** «Enterprises' High Growth Mechanism in the Digital Economy Era: A Strategic Rhythm Perspective», en *Revista Industrial China* 2024, vol. 2. Artículo en chino disponible en el siguiente enlace: <https://shorturl.at/UeAs4>

■ **Xiao Zhang** y **Juan-Juan Wang**, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Nankín.

Resumen: *Controlar el ritmo estratégico en dos etapas clave (evaluación de ajuste y adaptación estratégica) es fundamental para alcanzar un alto crecimiento. Las empresas pueden ajustar su estrategia para responder rápidamente a nuevas demandas y aprovechar las tendencias emergentes, lo que les permite adaptarse con eficacia y lograr un mayor crecimiento.*

Aunque representan una pequeña fracción del total, las empresas de crecimiento alto contribuyen a evitar las recesiones económicas, a liderar innovación y desarrollo económico y a generar empleo. Sin embargo, el entorno externo evoluciona dinámicamente y exige una constante reasignación de recursos, lo que provoca que ese alto crecimiento sea temporal o intermitente. Según un estudio de la revista estadounidense *Inc.* sobre 5000 de dichas empresas en la economía digital, éste era más estable y sostenido. Esto plantea una pregunta: ¿cómo lograr el alto crecimiento? Al tratarse en general de pymes emergentes, y dada la naturaleza transitoria del fenómeno, su análisis resulta complejo. Algunas investigaciones señalan que los recursos construidos de forma externa son importantes para la velocidad de crecimiento y proponen factores que ayudan a predecir el crecimiento alto, como la capacidad de gestión de segmentos/mercados, la combinación de recursos, la cooperación con redes externas y la adquisición de conocimiento. Otras subrayan la formulación y ejecución de decisiones estratégicas y destacan factores clave como la innovación impulsada por datos, la adaptación adecuada y la generación rápida de ingresos.

El crecimiento empresarial alto necesita un ajuste continuo de estrategias y adaptaciones a los entornos de mercado complejos. Las tecnologías digitales permiten detectar rápidamente nuevas necesidades de los usuarios, obligando a las empresas a ajustar continuamente recursos y estrategias si pretenden mantener su ventaja competitiva. Como la velocidad de iteración de necesidades (proceso ágil y continuo de ajustar la oferta en función de cómo cambian las necesidades, preferencias y comportamientos de los usuarios) se ha acelerado, es necesario gestionar eficazmente el ritmo estratégico; es decir, la capacidad de una empresa para ajustar proactivamente sus actividades estratégicas en respuesta a los cambios del entorno. En la era digital, no basta con seguir ritmos tradicionales, sino que las empresas deben optimizar su ritmo estratégico de forma dinámica. Cambiar demasiado rápido puede impedir la absorción de nuevo conocimiento y dificultar una evaluación adecuada. Así, lograr un crecimiento alto implica no sólo adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios, sino también equilibrar el ritmo y los mecanismos de ajuste estratégico con su capacidad de respuesta y crecimiento.

La investigación de Zhang y Wang

Los autores seleccionan el caso de Jiashu para ilustrar cómo las organizaciones pueden gestionar el ritmo estratégico a lo largo del tiempo y lograr un crecimiento alto en contextos de rápida iteración de la demanda. Su objetivo es construir un modelo teórico que explique el crecimiento empresarial en la era digital. Jiashu, fundada en 2016, es una empresa de rápido crecimiento en el sector de servicios integrales para marcas de productos de maternidad y bebés. Su trayectoria combina fases de crecimiento rápido con otras de crecimiento más lento, reflejo de la adaptación constante al mercado. En 2016, comenzó a ofrecer servicios de apoyo digital en el segmento B2B para su primer cliente de marca (Danone) y, a medida que crecían las demandas más integradas y personalizadas, fue ajustando su posicionamiento, propuesta de valor y modelo de negocio. Pasó de ser un proveedor de servicios digitales estandarizados a uno de soluciones altamente personalizadas, incorporando digitalización, operaciones, logística y *marketing*. Este proceso ha implicado una reconfiguración organizativa y un control dinámico de sus ritmos estratégicos. En 2023, la empresa contaba con clientes de treinta marcas de productos para maternidad y bebés, y había incrementado su volumen de negocio de 10 millones de yuanes en 2017 a 2600 millones en ese mismo año.

Zhang y Wang exploran las prácticas de gestión de Jiashu para lograr el crecimiento alto mediante la adaptación continua a la rápida iteración de las demandas de los usuarios. Examinan cómo la empresa elige el momento para el cambio estratégico y el proceso de las acciones específicas, según la figura 1.

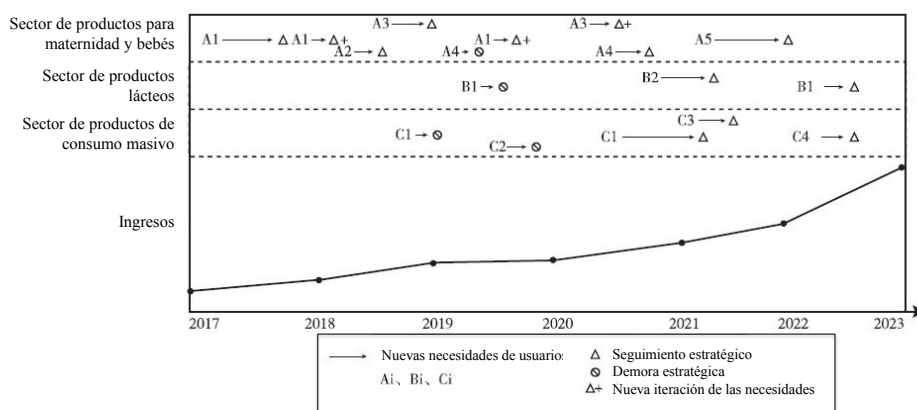


Figura 1. Iteración rápida de las necesidades del usuario, acciones de cambio estratégico empresarial y crecimiento de ingresos. Traducción de Zhang y Wang (2024).

El modelo de alto crecimiento

El modelo propuesto con el proceso y las acciones de cada bloque se muestran en la figura 2. En primer lugar, la rápida iteración de las demandas de los usuarios obliga a las empresas a realizar cambios adaptativos. En segundo lugar, éstas deben evaluar el potencial y la viabilidad de las nuevas oportunidades considerando un análisis externo del mercado y una evaluación de los límites de sus capacidades internas. A partir de esta base, se realiza una evaluación del ajuste externo-interno para seleccionar el momento de las ac-

ciones de cambio, con dos posibles tipos de acciones para la adaptación estratégica: el seguimiento o la demora estratégicas. De acuerdo con los resultados de cada etapa, se ajusta el momento de la acción y las acciones concretas para la implementación. El proceso ayuda a maximizar la efectividad de los cambios estratégicos y a que la empresa logre un crecimiento alto.

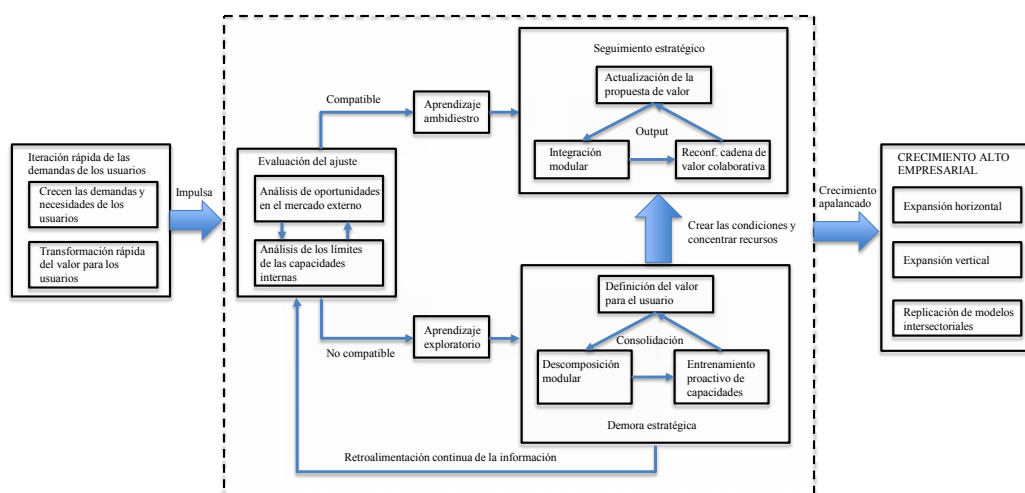


Figura 3. Modelo de proceso para lograr un alto crecimiento empresarial mediante el control del ritmo estratégico. Traducción de Zhang y Wang (2024).

A continuación se explica en detalle cada bloque del modelo.

Iteración rápida de las demandas de los usuarios

La tecnología digital ha aumentado significativamente la velocidad con la que evolucionan las demandas de los usuarios. Por un lado, la integración y conectividad digital hacen que las empresas capten de forma profunda y detallada las demandas de los usuarios a través de «microinnovaciones» o emprendimientos empresariales. Por otro, la tecnología permite separar funciones y formas, contenido y medios, lo que brinda una flexibilidad en el diseño de soluciones innovadoras. Además, otros dos factores clave explican esta iteración rápida:

- **Evolución creciente de las demandas de los usuarios.** Un producto digital inicialmente tiene funciones básicas, pero a medida que los productos innovadores se usan y se iteran, las demandas de los usuarios evolucionan y se expanden. Las empresas responden ajustando sus productos y servicios. Jiashu parte de servicios de transformación digital, pero posteriormente se abordan nuevas necesidades en otras áreas como B2C, finanzas o logística.
- **Transformación rápida del valor percibido por los usuarios.** La tecnología digital ha cambiado cómo el usuario percibe el valor de los productos o servicios. Se ha movido del valor de uso hacia el valor de la conexión, experiencia o el de los escenarios de uso. Jiashu responde a esa evolución mediante la implementación de soluciones integradas y personalizadas que mejoran tanto la conexión como la personalización.

Por ejemplo, para Danone, tras la transformación digital del segmento B2B, desarrolló un sistema digital multicanal que conectaba a la marca con las tiendas de productos de maternidad.

Cuándo realizar el cambio estratégico

Ante la rápida iteración de las demandas de los usuarios, las empresas deben ajustar sus acciones estratégicas mediante un control exhaustivo del ritmo de cambio. Jiashu gestiona este proceso en dos etapas: primero, realiza una «evaluación de ajuste» (ver figura 3), y después –dependiendo del resultado de ésta–, elige entre una adaptación rápida (recuadro de «seguimiento estratégico») o una adaptación aplazada (recuadro de «demora estratégica»).

Cuando las demandas del mercado coinciden con las capacidades internas, la empresa realiza una rápida adaptación. Por ejemplo, lo hizo ante la demanda de Friso de crear mil nuevos proveedores de servicios virtuales organizando sus recursos a través de su equipo local para lanzar el proyecto en poco tiempo. En cambio, si las demandas no se ajustan a sus capacidades actuales, pero están alineadas con sus planes a largo plazo, opta por demorar la acción estratégica y se adapta posteriormente, a la espera del momento más adecuado para actuar. Por ejemplo, cuando Yili requirió los servicios para un proyecto de leche líquida, eligió la adaptación aplazada porque sus tecnologías y recursos no eran suficientes para garantizar el éxito del proyecto; lo abandonó temporalmente y esperó el momento más adecuado en el futuro.

Cómo implementar el cambio estratégico

La evaluación del ajuste estratégico del apartado anterior decide si hay que actuar y cuándo hacerlo, mientras que la adaptación estratégica o implementación del cambio estratégico define cómo se va a llevar a cabo la respuesta. Jiashu, para implementar los dos enfoques, «adaptación rápida» (seguimiento estratégico) y «adaptación aplazada» (demora estratégica), se apoya en el aprendizaje organizacional dual y exploratorio.

Aprendizaje organizacional

Es el que hace que una empresa se adapte al entorno externo, mejore su comprensión del mismo y reflexione sobre sus conocimientos pasados, si son suficientes o si necesita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades. Existen tres tipos: el de explotación, centrado en utilizar conocimientos y tecnologías existentes; el de exploración, que consiste en la búsqueda y descubrimiento de nuevos conocimientos para aprovechar las oportunidades futuras, y el dual o ambidiestro, combinación de los dos anteriores para responder a ágilmente a las demandas cambiantes.

Jiashu aplica el aprendizaje ambidiestro al juntar conocimiento interno y externo con nueva exploración para construir soluciones rápidas. Por ejemplo, para responder a las demandas de servicios locales de Friso, implementó soluciones innovadoras que integraban sistemas financieros y de cadena de suministro tanto en tiendas como para usuarios, mejorando la eficiencia de la cadena y promoviendo la transformación digital.

Cuando los conocimientos disponibles no son suficientes, recurre al aprendizaje exploratorio. Así, para atender el segmento de aguas de Yili, comparó demandas con el segmento de leche materna y se inspiró en actores del ecosistema (como marcas, distribuidores, tiendas y consumidores) y de otros sectores (Apple, Lego), extrayendo aprendizajes clave para resolver sus propios desafíos de negocio.

Adaptación rápida: seguimiento estratégico

El seguimiento estratégico* es un proceso proactivo que permite a las empresas adaptarse rápida e inmediatamente a nuevas demandas del mercado después de haber determinado una dirección estratégica. Está compuesto de tres acciones clave:

- 1) La actualización de la propuesta de valor, que consiste en redefinir ésta en función de nuevas demandas identificadas. Jiashu evolucionó desde ayudar a las empresas a mejorar su eficiencia operativa en una única etapa de la cadena de valor hacia la provisión de servicios personalizados integrados bajo demanda, hasta finalmente ofrecer servicios integrales personalizados.
- 2) La integración modular consiste en construir capacidades independientes que puedan combinarse y reconfigurarse según las necesidades del cliente, creando así soluciones integradas y personalizadas. Jiashu adquirió recursos de operaciones, logística, finanzas, *marketing* y otras áreas mediante múltiples canales internos y externos, lo que diversificó su oferta. Gracias a la tecnología digital integró sus negocios en módulos independientes ágiles y personalizables, lo que le permitió responder de forma flexible a los requerimientos de las marcas.
- 3) La reconfiguración de la cadena de valor colaborativa es el proceso por el cual la empresa utiliza sus capacidades de adaptación a través de la colaboración continua con sus clientes para crear valor. Jiashu inicialmente colaboró con las marcas como consultor en el diseño de soluciones, y luego participó como ejecutor en la iteración y prueba de éstas. En el proceso transfirió el conocimiento especializado a las marcas, a la vez que mejoró el suyo propio fortaleciendo sus capacidades en el proceso.

Adaptación aplazada: demora estratégica

La estrategia de demora (también denominada demora estratégica o estrategia de aplazamiento) es una opción estratégica que las empresas utilizan cuando necesitan retrasar su respuesta a oportunidades estratégicas. Esto les permite crear un margen de maniobra que facilita una mejor adaptación a los cambios del mercado. Engloba tres acciones clave:

- 1) Definición del valor del usuario. A partir de las nuevas demandas del usuario, la empresa identifica y define con mayor precisión sus necesidades y su rol para proporcionar el servicio, especialmente cuando responder a las demandas requiere una adaptación aplazada. Cuando Jiashu trabajó con Wyeth, se esperaba que la primera cubriera todos los aspectos de proyecto (recursos, logística, distribución, digitalización), pero en 2020 no poseía esas capacidades, por lo que decidió cooperar sólo donde sí las tenía, es decir, como proveedor de servicios digitales.

* En el artículo original, «seguimiento estratégico» engloba conceptos de «vigilancia estratégica», «supervisión» o «monitorización».

- 2) Descomposición modular. Una vez que se comprenden mejor las necesidades del usuario, se descomponen esas necesidades de negocio en módulos independientes para analizarlas y gestionarlas eficazmente. Jiashu, para colaborar con Yili en su negocio de agua, descompuso las demandas en módulos digitales y de cadena de suministro. Se dieron cuenta de que ya tenían capacidades digitales, y se enfocaron en el módulo digital o sucedáneos, al mismo tiempo que desarrollaban el módulo de cadena de suministro de agua, que requería más tiempo y experiencia.
- 3) Entrenamiento proactivo de capacidades. Basándose en los módulos detectados y sus características, la empresa puede entrenar proactivamente las capacidades necesarias e ir adaptándose a futuras oportunidades. Así, Jiashu estableció unidades de negocio independientes para cada módulo. Combinándolas, pudo proporcionar servicios integrados, profundizar en cada módulo y mejorar sus capacidades iterando a través de la práctica.

Resultados de la adaptación continua: el crecimiento alto

En conclusión, Jiashu ha logrado crecimiento alto y diversificado gracias a aprovechar nuevas oportunidades mediante el control del ritmo estratégico, combinando adaptación rápida (seguimiento estratégico) y adaptación aplazada (demora estratégica) y apoyándose en el aprendizaje organizacional para explotar el conocimiento existente y explorar el nuevo. Esto ha sido clave para tres estrategias de crecimiento.

- 1) Expansión horizontal. Partiendo de servicios B2B, inicialmente se centró en mejorar la eficiencia para fabricantes de marcas del sector de maternidad y bebés. Posteriormente, amplió y los personalizó, lo que le otorgó una ventaja competitiva basada en la acumulación de capacidades y recursos.
- 2) Expansión vertical. Extendió simultáneamente su alcance a lo largo de la cadena de valor mediante la integración y descomposición modular, cubriendo múltiples aspectos de las operaciones de sus clientes.
- 3) Replicación sectorial. Gracias a su capacidad para satisfacer demandas personalizadas y abordar puntos críticos del mercado, replicó con éxito su modelo en sectores como los de la leche líquida y el agua potable.

El control del ritmo estratégico ha sido clave para minimizar riesgos y maximizar oportunidades en todas estas direcciones.

Comentario

El artículo, puntero en dirección estratégica, resulta útil para directivos en entornos digitales cambiantes. El modelo de Zhang y Wang ofrece una hoja de ruta con opciones estratégicas para el proceso y toma de decisiones tanto para empresas de alto crecimiento como para las que aún no lo han alcanzado. Incluye herramientas para tomar decisiones (evaluación del ajuste, seguimiento o demora estratégicos) y para la implementación (aprendizaje organizativo, integración y descomposición modular, entrenamiento proactivo de capacidades). Aunque los bloques del artículo no son nuevos y muchos han sido comentados en el ODLI, su valor diferencial radica en que Jiashu, un campeón invisible chino, consigue crecer rápidamente al combinarlos a través del ajuste estratégico y el control de los ritmos. A diferencia de las empresas tradicionales, nace como consultora digital

nativa y aprovecha todo el potencial de la digitalización de forma integrada e integral. Se convierte en un socio de confianza de las marcas innovando colaborativamente con ellas, impulsando su transformación digital en incluso también contribuyendo a su crecimiento de dos dígitos.

Asimismo, subraya la importancia del aprendizaje organizacional continuo relacionado con el rasgo distintivo de mejora continua de los campeones invisibles junto con la «modularización» (división en módulos para posterior recombinación y adaptación según necesidades cambiantes), capacidad que también puede entrenarse. El control de los ritmos se destaca como un área clave y poco explorada, con potencial tanto para ser fuente de ventaja competitiva como para producir externalidades negativas. Cambiar demasiado rápido también pasa factura no sólo de conocimiento, como menciona el artículo, sino también de salud.

Entre sus limitaciones, los autores reconocen que el modelo no aborda ni factores tecnológicos ni de la competencia o de la participación de la empresa en el ecosistema, todos ellos relevantes para los ritmos estratégicos. Aun así, dejan de lado otra carencia importante: lo *soft* o el pegamento de las organizaciones: la cultura. En el trasfondo del artículo hay valores subyacentes como «mejora continua», «autonomía», «capacidad de adaptación», «gestión del cambio». En organizaciones sin estos valores, el proceso de transformación será probablemente más lento y desafiante.

* * *

Reseña de **Gloria Álvarez Hernández**, directora del ODLI.

REORGANIZAR EL TERRITORIO: SOSTENIBILIDAD URBANA ANTE EL COLAPSO DEMOGRÁFICO

■ **Publicación:** «Sustainability of Cities Under Population Decline», en *RIETI Policy Discussion Paper Series*, 25-P-006. Descargable en el siguiente enlace: <https://shorturl.at/QMKW4>

■ **Tomoya Mori** está afiliado al Research Institute of Economy, Trade and Industry (RIETI), un *policy think-tank* ubicado en Japón, y **Miki Ogawa** pertenece a la Universidad de Kioto.

Resumen: *Japón se enfrenta a un grave reto demográfico, con una población envejecida y en declive y sin políticas migratorias que amortigüen esta tendencia. Este estudio propone identificar ciudades viables según su estructura económica y servicios esenciales, y sugiere un «redimensionamiento inteligente» que concentre recursos en núcleos autosuficientes ante desafíos como el decrecimiento y la sostenibilidad urbana.*

En apenas un siglo, la humanidad ha atravesado una transformación demográfica sin precedentes. En 1900, la población mundial era de 1600 millones de personas, mientras que sólo cien años después alcanzaba los 6000 millones. Hoy en día se estima que la población mundial supera los 8100 millones. Este crecimiento demográfico tan acelerado ha alimentado durante décadas el temor a la superpoblación y al colapso ambiental, al ponerse en riesgo el equilibrio de los ecosistemas y comprometer la sostenibilidad del planeta por la incesante presión del ser humano.

No obstante, las proyecciones más recientes sugieren que este crecimiento demográfico tiene los días contados. Según la ONU, la población mundial está creciendo a un ritmo más lento desde 1950, con una tasa anual inferior al 1 % desde 2020. Se calcula que alcanzará su tope en los 10 500 millones de personas hacia 2080, para luego estabilizarse o incluso comenzar a disminuir. De este modo, la era del crecimiento acelerado da paso a una nueva etapa caracterizada por la desaceleración y el envejecimiento de la población.

Esta transición demográfica responde, en gran medida, a la caída sostenida de las tasas de fecundidad en numerosos países. Mientras que el crecimiento poblacional del siglo xx estuvo impulsado por avances en salud pública, nutrición y mejores condiciones de vida, el siglo xxi está marcado por una reducción de los nacimientos asociada a unos cambios sociales profundos y complejos. Al mismo tiempo, la población mayor de 65 años crece rápidamente, y se estima que pasará del 10 % en 2022 al 16 % en 2050, momento en el que habrá más del doble de personas mayores que niños menores de cinco años. Este envejecimiento ocurre junto con un aumento sostenido de la esperanza de vida, que habrá pasado de 63,9 años en 1990 a una proyección de 77,2 años para mediados del presente siglo.

El caso más representativo (y paradigmático) de esta transición es el de Japón. Su población alcanzó un máximo de 128 millones en 2008, y, desde entonces, ha experimentado un descenso continuo, en paralelo con una marcada reducción de la tasa de fecundidad, que en 2023 se situó en 1,20 hijos por mujer. A diferencia de otros países, que compensan el declive natural con flujos migratorios, mantiene una política migratoria históricamente

restrictiva, lo que acentúa los efectos del envejecimiento y la pérdida de población. Sólo en 2023, registró una disminución de más de 500 000 habitantes, y las cifras más recientes sitúan su población total en torno a los 123,8 millones, es decir, 4,2 millones menos que en 2008.

Frente a este escenario, el foco del debate ha dejado de estar únicamente en el riesgo de colapso demográfico para centrarse en un desafío más urgente: ¿cómo adaptar las estructuras económicas, urbanas y sociales a una población en retroceso? En este nuevo contexto, la dimensión territorial adquiere un protagonismo clave. Así lo plantean Mori y Ogawa, que proponen una metodología para identificar qué ciudades podrán mantenerse funcionales a largo plazo, tomando como referencia la disponibilidad de servicios esenciales y la composición de su base económica.

El presente estudio define las ciudades como aglomeraciones urbanas compuestas por celdas geográficas de 1 km², con una densidad mínima de 1000 habitantes y una población mínima del conjunto de celdas contiguas de unas 10 000 personas. A partir de aquí, se identifican seis servicios considerados esenciales para la vida cotidiana sin dependencia externa: (1) obstetricia y ginecología, (2) clínicas generales, (3) supermercados, (4) tiendas de proximidad, (5) lavanderías y (6) servicios funerarios. Para ello emplean distintas bases de datos y establecen una población umbral (o *essential city size*), que se sitúa entre 20 000 y 30 000 habitantes.

Con este criterio, las ciudades japonesas se clasifican en tres grupos: (1) estables, capaces de sostenerse a largo plazo; (2) críticas, en riesgo de perder ciertos servicios clave, y (3) insostenibles, sin autonomía funcional. Considerando asimismo tres escenarios posibles (optimista, intermedio y pesimista), las proyecciones hasta 2120 mostraron una reducción drástica del número de ciudades viables. En el peor caso, menos de doscientas ciudades podrán sostenerse sin apoyo externo.

Las regiones más periféricas –como Tohoku, Shikoku y la costa norte del mar del Japón– serán las que sufrirán las pérdidas más significativas. El mapa urbano podría reconfigurarse en torno a un estrecho corredor metropolitano. Ante esta situación, el estudio propone un cambio de paradigma en la planificación territorial: en lugar de intentar sostener todas las ciudades, aboga por un «redimensionamiento inteligente», concentrando recursos en los núcleos con capacidad de autosuficiencia.

Esta estrategia implica una transformación radical de los sistemas de transporte, la infraestructura y la organización de los servicios públicos, entre otros. Las ciudades insostenibles deberían convertirse en zonas satélite o ser progresivamente desmanteladas, lo que un debate profundo sobre conceptos de justicia espacial, equidad intergeneracional e incluso del rol del Estado en la reorganización del territorio.

Comentario

Durante décadas, el temor a la superpoblación ha dominado el discurso global. Sin embargo, uno de los grandes desafíos del siglo XXI ha pasado a ser el decrecimiento demográfico. Japón, la quinta economía mundial, ya sufre sus efectos: una base impositiva en descenso, aumento de la «pobreza oculta» entre mayores que viven solos y un mercado laboral debilitado. La falta de relevo generacional afecta a la productividad, el consumo y la sostenibilidad del sistema de bienestar.

Lejos de ser un caso aislado, Japón está a la cabeza de una tendencia global. Las proyecciones indican que, hacia finales de siglo, sólo seis países –todos ellos en el África subsahariana– mantendrán tasas de fertilidad por encima del nivel de reemplazo, esto es, 2,1 hijos por mujer. En los países occidentales, la idea de que la inmigración puede compensar el declive poblacional empieza a debilitarse. Aunque durante décadas han sido receptores de emigrantes, no han logrado revertir la caída de la fecundidad, que en los países de la OCDE se situaba en torno a 1,58 hijos por mujer en 2021. Además, muchos países emisores de emigrantes también están entrando en procesos de envejecimiento y descenso demográfico, lo que cuestiona la sostenibilidad de este mecanismo a largo plazo.

El artículo de Mori y Ogawa ofrece una valiosa oportunidad para reflexionar sobre cómo podría aplicarse el concepto de «tamaño crítico de ciudad» (*essential city size*) al contexto español. En lugar de trasladar directamente el modelo japonés, centrado en la autosuficiencia funcional, es necesario tener en cuenta ciertas particularidades del territorio español, tales como su patrón de poblamiento tradicionalmente disperso, el peso simbólico de ciertas administraciones o la profunda carga histórica y cultural que define a numerosas comunidades, entre otras. El contraste entre ambos países y enfoques revela dos maneras distintas de entender qué es lo esencial: en Japón, lo cotidiano y operativo; en España, lo estructural y, en muchos casos, lo cultural. Quizá la lección más profunda es que no sólo lo cotidiano, local y comunitario deben ser esenciales, sino también los valores simbólicos y culturales ligados al territorio.

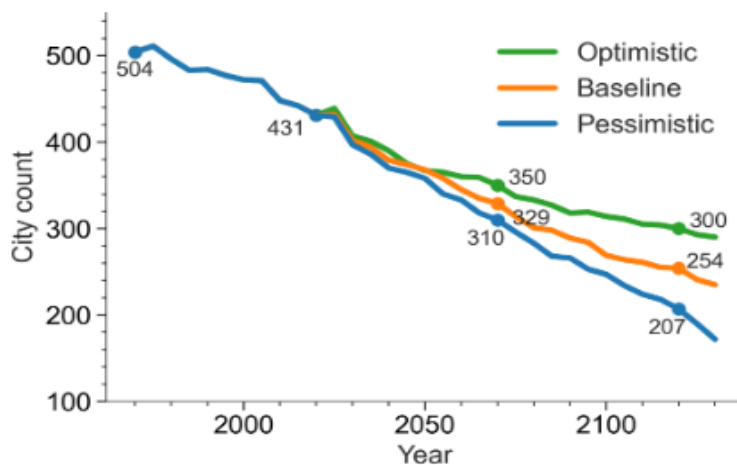


Figura 1. Número de ciudades japonesas entre 1970 y 2120 considerando tres escenarios de descenso poblacional: optimista, intermedio y pesimista. Los valores observados corresponden al período 1970-2020, mientras que las cifras proyectadas cubren los años 2025-2120.

* * *

Reseña de **José Balsa Barreiro**, profesor e investigador de la Universidad de Santiago de Compostela, además de asociado a CITIES (New York University, Abu Dhabi) y al MIT Connection Science (Cambridge).

CUANDO EL PASADO PESA Y EL PRESENTE FALLA: EL AVANCE DE LA EXTREMA DERECHA

- **Publicaciones** «Geographies of Discontent: Public Service Deprivation and the Rise of the Far Right in Italy». Artículo disponible en el siguiente enlace: <https://shorturl.at/u620V>; e «Interrupted Continuities», artículo disponible en el siguiente enlace: <https://shorturl.at/H4g0z>
- Del primer artículo, **Simone Cremaschi** es investigador postdoctoral en la Universidad de Bocconi (Milán); **Paula Retzl**, profesora asistente de Negocios, Gobierno y Economía Internacional en la Universidad de Harvard; **Marco Cappelluti**, investigador predoctoral en el University College de Londres, y **Catherine E. De Vries**, profesora de Ciencia Política en la Universidad de Bocconi. Del segundo, **Elias Dinas** es profesor de Ciencias Políticas y Sociales en el Instituto Universitario Europeo, y **Elli Palaiologou**, investigadora independiente.

Resumen: *Se abordan algunas de las causas que explican el creciente apoyo electoral a los partidos de extrema derecha. El primer texto examina factores estructurales como el desmantelamiento de servicios públicos, mientras que el segundo muestra cómo la activación de acontecimientos del pasado puede favorecer el éxito electoral de la extrema derecha.*

En las últimas décadas, el auge y apoyo a los partidos de ultraderecha o extrema derecha viene interpretándose como una reacción de individuos y comunidades frente a fenómenos y agravios contemporáneos. Factores como el aumento de la inmigración, las crisis económicas o el avance de valores progresistas suelen considerarse determinantes para entender su ascenso y consolidación en la mayoría de los sistemas de partidos occidentales. A pesar de la relevancia de estos elementos, el crecimiento meteórico de estos partidos en ciertos países no puede entenderse únicamente como un reflejo de coyunturas actuales, sino que también es necesario situarlo en el marco de continuidades históricas que, al combinarse con la percepción de abandono y malestar sociales, refuerzan su atractivo electoral.

En el primer texto, los autores se centran en Italia para demostrar que los sentimientos de insatisfacción política vinculados a la privación de servicios públicos aumentan la tendencia a apoyar a partidos de ultraderecha. Para ello utilizan información electoral municipal correspondiente al período 2000-2020, datos municipales de acceso a servicios públicos para los años 2010 y 2013, así como datos individuales de encuestas de panel que les permiten explorar los mecanismos que hay detrás de los resultados. Su estrategia metodológica consiste en aprovechar la implementación escalonada de una reforma introducida en 2010 por el gobierno de Silvio Berlusconi, que obligaba a los municipios pequeños (menos de 5000 habitantes) a gestionar de forma conjunta diez servicios básicos, entre ellos la recogida de residuos, el transporte público municipal, la protección civil y servicios sociales como la atención a la población vulnerable. Este diseño de investigación permite inferir que el desmantelamiento relativo de servicios públicos causó un aumento significativo en el apoyo electoral a partidos de extrema derecha.

Los autores sostienen que este efecto se explica por la interacción entre factores de demanda y oferta políticas, es decir, por mecanismos causales distintos pero complementarios.

tarios. Para los votantes –mecanismo de demanda–, la privación de servicios exagera la percepción de injusticia en la distribución de recursos públicos, lo que a su vez intensifica las preocupaciones locales sobre la inmigración y la competencia por éstos. Paralelamente, los partidos políticos de extrema derecha –mecanismo de oferta– instrumentalizan estos agravios vinculando estratégicamente la privación de servicios con su discurso político basado en el rechazo a la inmigración y en una narrativa *antiestablishment*. Ambos mecanismos contribuyen a que las personas inmigrantes sean percibidas como «menos merecedoras» de servicios públicos, reforzando así el atractivo electoral de este tipo de partidos. El estudio descarta, además, que el aumento del apoyo a la ultraderecha se deba a un rechazo generalizado a los partidos tradicionales o a su expansión en regiones donde históricamente ha tenido mayor presencia, como el norte de Italia. Asimismo, se excluye la posibilidad de que una mayor exposición a la privación de servicios públicos genere una mayor demanda de gasto público entre el electorado.

El segundo artículo analiza el caso griego, centrándose en el ascenso de Amanecer Dorado (AD) tras la crisis de 2009. Mientras que la mayoría de los estudios atribuyen su éxito electoral a los efectos de la crisis económica y a la desafección política, los autores defienden que estas explicaciones no son suficientes para comprender por qué Amanecer Dorado triunfó también en zonas poco afectadas por la crisis o por qué no se produjeron reacciones similares en otros países igualmente afectados, como Portugal o España. En su lugar, proponen una explicación alternativa basada en el fuerte anticomunismo del partido. Plantean que la crisis económica de 2009 reactivó las memorias de la guerra civil griega (1946-1949), un conflicto que enfrentó a comunistas y nacionalistas y que marcó profundamente la política del país durante las décadas siguientes. Este enfrentamiento se convirtió en la principal división ideológica durante el período democrático que siguió a la guerra y se mantuvo hasta el golpe de Estado que instauró una dictadura militar entre 1967 y 1974. Ya en democracia, esa división histórica y las memorias locales asociadas a la guerra quedaron en segundo plano, integrándose gradualmente en la memoria colectiva oficial del país. Mediante análisis de regresión y el uso de diversos indicadores diseñados para medir el anticomunismo histórico, se constata que las regiones más expuestas a la violencia comunista durante la guerra civil griega (1946-1949) presentaron un mayor nivel de apoyo a Amanecer Dorado en las elecciones de 2012.

Para ilustrar su argumento, los investigadores introducen el concepto de «continuidades interrumpidas», desafiando así el marco dominante en la literatura sobre legados históricos según el cual los efectos del pasado siguen un patrón lineal y tienden a desvanecerse gradualmente con el tiempo. Por el contrario, proponen que los legados históricos pueden seguir trayectorias no lineales. En una primera fase, las identidades y divisiones políticas del pasado emergen e influyen en el comportamiento político; posteriormente, pueden perder relevancia y volverse latentes, para, finalmente, reactivarse cuando nuevas circunstancias o coyunturas críticas, como una crisis económica, otorgan al pasado un valor instrumental como fuente de orientación política. El argumento sugiere que la crisis de 2009 no sólo incentivó el apoyo a partidos *antiestablishment* como respuesta al malestar material generado por la recesión, sino que también provocó la «desestigmatización» de la derecha política como heredera del régimen militar de 1967-1974. En este sentido, el estudio enfatiza la relación dinámica entre la historia local y la política contemporánea, incorporando la memoria colectiva como un factor adicional del éxito de la extrema derecha.

Comentario

En conjunto, estos dos textos ofrecen explicaciones complementarias al auge de la extrema derecha que pueden extrapolarse más allá de Italia y Grecia. Ambos contribuyen a debates más amplios en torno al llamado «giro afectivo», una perspectiva teórica que examina cómo las emociones, los agravios comparativos y la memoria histórica influyen en las preferencias políticas y partidistas. Por un lado, el primer texto subraya la importancia de la provisión de servicios públicos para la estabilidad social y democrática, alertando sobre los riesgos y consecuencias indeseadas de abordar reformas administrativas y recortes exclusivamente en términos de eficiencia. Por otro, el segundo resulta especialmente pertinente ante el uso selectivo y estratégico del pasado por parte de partidos de extrema derecha para movilizar identidades nacionales y reactivar clivajes del pasado. En suma, ambos trabajos invitan a repensar las estrategias de cohesión social desde una perspectiva más sensible a lo local y más atenta a la interacción entre factores materiales y memorias colectivas.

* * *

Reseña de **Nadal Perales Oliver**, investigador predoctoral de Ciencias Sociales en la Universidad Carlos III de Madrid.

¿PUEDEN SIMULAR LOS MODELOS DE LENGUAJE LA COGNICIÓN HUMANA?

■ **Publicación:** «Centaur: A Foundation Model of Human Cognition», 2025. Artículo disponible en el siguiente enlace: <https://arxiv.org/abs/2410.20268>

■ **Marcel Binz** y **Elif Akata** son investigadores en Helmholtz Munich, especializados en modelado cognitivo y aprendizaje automático; **Matthias Bethge**, profesor en la Universidad de Tübingen y director del Max Planck Institute for Biological Cybernetics, conocido por sus contribuciones a la neurociencia computacional y aprendizaje automático, *et al.*

Resumen: *Estudiar el comportamiento humano implica complejos y costosos experimentos con individuos y grupos. Durante años, se ha planteado usar la computación para que estos estudios sean más rápidos y escalables. Por primera vez, un equipo internacional desarrolla Centaur, un modelo cognitivo basado en el lenguaje que simula el comportamiento humano en múltiples escenarios relevantes, abriendo nuevas posibilidades para entenderlo.*

El artículo presenta Centaur, un modelo computacional diseñado para simular la manera en que las personas piensan y toman decisiones. Partiendo de Llama, modelo de lenguaje desarrollado por Meta, los investigadores han hecho un último entrenamiento especial (conocido como «ajuste fino» o *fine-tuning*) sobre éste utilizando un gran conjunto de datos llamado Psych-101. Este conjunto incluye información detallada de 160 experimentos psicológicos, con datos recogidos de más de 60 000 participantes y aproximadamente diez millones de decisiones humanas.

Una vez entrenado, Centaur es capaz de predecir cómo responderán las personas en diferentes experimentos psicológicos que se describen mediante texto. Puede adaptarse y generalizar su conocimiento a situaciones que no estaban en el entrenamiento inicial, como experimentos con estructuras diferentes o en situaciones totalmente nuevas, por ejemplo, razonamientos lógicos o decisiones morales.

Un ejemplo concreto de esta capacidad de generalización es el experimento denominado *Maggie's farm* (la granja de Maggie). En éste, las personas debían elegir repetidamente entre varias opciones para obtener recompensas, como podría ser decidir entre trabajar en diferentes granjas imaginarias que ofrecen distintos niveles de pago. Originalmente, Centaur fue entrenado sólo con tareas que tenían dos opciones disponibles. Sin embargo, en *Maggie's farm* los investigadores añadieron una tercera opción completamente nueva (una granja adicional con recompensas desconocidas). Aunque Centaur nunca había visto esta situación concreta, pudo predecir con exactitud cómo las personas manejarían esta tercera opción, superando tanto al modelo original (Llama) como a otros modelos cognitivos específicos.

Este ejemplo ilustra la habilidad excepcional de Centaur para generalizar más allá de condiciones experimentales iniciales, adaptándose a nuevas narrativas contextuales de los individuos, estructuras de tareas y dominios de conocimiento.

Asimismo, Akata *et al.* aportan resultados preliminares que indican que los patrones internos de activación de Centaur, tras el ajuste fino, se parecen a los de actividad neuronal humana. En otras palabras, si se le presenta una ocasión donde los participantes deben

resolver un problema de memoria, los patrones estadísticos en la forma en que Centaur procesa esta tarea son similares a cómo se activan ciertas áreas cerebrales en personas reales.

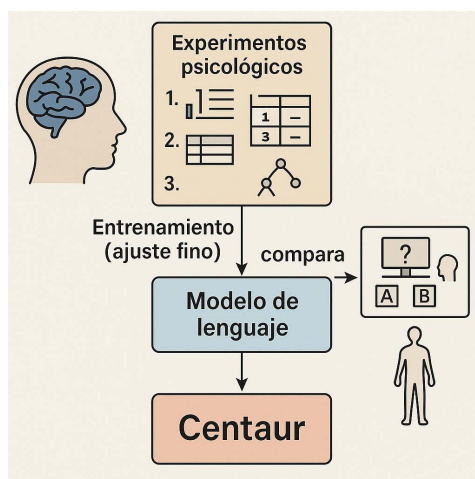


Ilustración: Centaur se entrena usando un modelo de lenguaje ya existente al que se le hace una pasada de entrenamiento final con un gran *dataset* de experimentos psicológicos. Una vez entrenado, el modelo se compara con cómo un humano realizará un experimento psicológico.

Los autores también usaron Centaur para realizar simulaciones en «bucle abierto», es decir, una serie de experimentos psicológicos continuados y variados que reflejan situaciones reales más complejas. Por ejemplo, fue expuesto a tareas donde debía explorar varias opciones para encontrar la mejor recompensa, aprender mediante prueba y error (aprendizaje por refuerzo) y simular interacciones sociales como cooperar o competir con otros individuos. Estas simulaciones demostraron que podía manejar diferentes situaciones de manera robusta y consistente en el tiempo.

Teniendo en cuenta los impresionantes resultados empíricos, Centaur es un modelo que hay que tener muy en cuenta por su capacidad de replicar el comportamiento humano en todo tipo de experimentos psicológicos reales, en la línea de los «pasos agigantados» que los modelos de lenguaje avanzados están permitiendo en el campo de las ciencias sociales. Sorprendentemente, puede adaptarse a las situaciones y predecir bien cómo actuaría un humano, incluso en escenarios no vistos antes.

Conclusiones y reflexiones personales

El trabajo de Binz y colaboradores supone un avance importante hacia la meta de una teoría unificada de la cognición propuesta por pioneros como Newell, quien advertía que tener muchas teorías diferentes sobre aspectos aislados del pensamiento humano impediría el progreso en el campo. Al aprovechar modelos de lenguaje avanzados, Centaur no sólo consolida el conocimiento existente en diversas áreas de la psicología cognitiva, sino que también demuestra su potencial para guiar descubrimientos científicos. Además, puede identificar cuándo los modelos estándares específicos de la ciencia cog-

nitiva fallan en la predicción de comportamiento humano –y acertar éste–, lo que permite ver mejor las limitaciones de los modelos cognitivos clásicos, así como encontrar formas para mejorarlos.

Sin embargo, este modelo plantea preguntas críticas sobre su aplicabilidad más allá de los entornos controlados y los experimentos que se pueden expresar en texto. ¿Hasta qué punto los resultados obtenidos en experimentos psicológicos estandarizados pueden generalizarse a contextos de toma de decisiones en la vida real? ¿Y cómo puede abordarse la mitigación de los sesgos de representatividad (predominio de participantes occidentales, educados y urbanos) para extender estos modelos a diversas culturas, considerando, además, la creciente fragmentación de datos e internet por contextos culturales? Ésta es una cuestión crucial que debe abordarse mediante estudios adicionales enfocados en entornos naturales y situaciones de interacción social complejas y multimodales.

Además, aunque Centaur representa un logro técnico sobresaliente en la simulación del comportamiento humano, queda abierta la discusión sobre cómo integrar explícitamente procesos emocionales, motivacionales y sociales más complejos, aspectos fundamentales en la vida cotidiana que pueden no ser completamente capturados por un modelo basado puramente en lenguaje y datos experimentales, y cuya comunicación textual continúa siendo su principal herramienta. Después de todo, las personas y sus cerebros operan en un entorno multisensorial denso, donde el lenguaje textual es apenas un canal estrecho de comunicación. Y, aunque los datos crecen exponencialmente, también se fragmentan cada vez más, lo que hace que la integración sea un reto creciente. Por ahora, uno de los pocos sistemas verdaderamente capaces de integrar esa complejidad de forma coherente sigue siendo el cerebro humano o, más ampliamente, los sistemas naturales, lo que sugiere que aún estamos muy lejos de replicar plenamente esa capacidad con modelos computacionales.

Finalmente, si bien Centaur proporciona una herramienta interesante para avanzar hacia teorías más completas sobre la mente humana, el desafío radica en poder entender por qué logra dicho éxito, dada la complejidad enorme de este tipo de modelos de lenguaje, y traducirlo a un avance real en el conocimiento de nuestra cognición. Sin dicha interpretación, el misterio de cómo funciona nuestra mente seguirá intacto y se unirá a otro misterio: cómo funciona la mente de un modelo de lenguaje.

* * *

Reseña de **Manuel Cebrián**, investigador principal en el Centro de Automática y Robótica del Consejo Superior de Investigaciones Científicas y miembro del Consejo Asesor Nacional para la Inteligencia Artificial del Gobierno español.

GOBERNAR O DESCOLONIZAR LA IA

- **Publicaciones:** «A Roadmap for Governing AI: Technology Governance and Power Sharing Liberalism», en *AI and Ethics*, 2024. Disponible en el siguiente enlace: <https://shorturl.at/aUphm>. Y «Decolonizing Global AI Governance: Assessment of The State of Decolonized AI Governance in Sub-Saharan Africa», en *Royal Society Open Science*, 2024. Disponible en el siguiente enlace: <https://shorturl.at/pWxqS>
- Del primer artículo, **Danielle Allen, Sarah Hubbard, Woojin Lim, Allison Stanger, Shlomit Wagman, Kinney Zalesne** del Allan Lab for Democracy Renovation de la Harvard Kennedy School. Y del segundo, **Gelan Ayana, Kokeb Dese, Hundessa Daba Nemomssa, Bontu Habtamu, Bruce Mellado, Kingsley Badu, Edmund Yamba, Sylvain Landry Faye, Moise Ondua, Dickson Nsagha, Denis Nkweteyim y Jude Dzevela Kong**, del Global South Artificial Intelligence for Pandemic and Epidemic Preparedness and Response Network y del Africa-Canada Artificial Intelligence & Data Innovation Consortium.

Resumen: *En las sociedades occidentales surgen reflexiones y voces que abogan por una gobernanza de la IA más proactiva que aproveche las oportunidades que ofrece la tecnología. Estos discursos contrastan con los de parte del sur global, que reclaman, en diferentes grados, una descolonización de la gobernanza de la IA y más consideración por las desigualdades geográficas y estructurales en la investigación, desarrollo, despliegue y acceso a IA.*

Según los autores de *A Roadmap for Governing AI*, los marcos regulatorios desarrollados por las democracias occidentales en materia de inteligencia artificial (IA) han resultado limitados como instrumentos de gobernanza integral. Se centran en valores fundamentales como la privacidad o la transparencia, pero no ofrecen una visión clara ni una hoja de ruta que guíe a las sociedades hacia un uso ético, inclusivo y estratégico de la IA.

En su lugar, se propone construir un marco normativo que no sea únicamente reactivo o defensivo, sino que articule una visión proactiva de la tecnología al servicio de la prosperidad humana. La propuesta se apoya en cuatro principios. El primero es que la tecnología debe concebirse como una herramienta para promover el bienestar colectivo; el segundo, que dicha prosperidad requiere autonomía individual, entendida desde la protección de derechos hasta la capacidad de participación y autogobierno en la vida pública y privada; el tercero plantea que, para el despliegue de esta autonomía, se necesitan sistemas democráticos que permitan la gobernanza y autodeterminación colectiva; y, por último, se subraya la importancia de las condiciones materiales en un contexto de IA en el que, entre otras cosas, la tecnología ha de integrarse en la economía sin reemplazar la autonomía humana.

A partir de estos principios, se definen e identifican seis funciones clave que cualquier marco de gobernanza debe cumplir: (1) prevenir daños derivados del desarrollo y uso de tecnologías de IA; (2) bloquear actores maliciosos; (3) garantizar la supervisión humana sobre capacidades emergentes; (4) identificar oportunidades para orientar el desarrollo tecnológico hacia bienes públicos; (5) formular una estrategia de capital humano, y (6) reforzar la capacidad democrática de dirigir y determinar conjuntamente el futuro colectivo.

Para ejecutar muchas de estas funciones, los marcos regulatorios y organizativos existentes ofrecen una base útil sobre la que avanzar. En ese sentido, los autores enfatizan varias ideas clave, de las que destacan tres: ampliar el rango de riesgos que abordan los mecanismos normativos actuales, para que no se limiten a los riesgos individuales, sino que contemplen también los sistémicos; contar con un organismo regulatorio de coordinación de los procesos y el aprendizaje interdisciplinar de todos los organismos gubernamentales cuyo ámbito se vea afectado por la IA; y, finalmente, disponer de un funcionariado que incorpore no sólo a científicos y profesionales del área STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), sino también a éticistas de la IA.

Sin embargo, esta perspectiva no es necesariamente compartida o percibida como prioritaria desde el sur global. En *Decolonizing AI governance*, los autores parten de la premisa de que la gobernanza de la IA ha estado dominada por el norte global, con consideraciones y preocupaciones técnicas y legales que tienden a excluir las voces y prioridades del sur, como son las desigualdades estructurales y geográficas en el acceso, diseño y regulación de la IA.

El artículo examina comparativamente el enfoque descolonial de diez países del África subsahariana en sus marcos nacionales de gobernanza de la IA: Camerún, Etiopía, Ghana, Senegal, Sudáfrica, Kenia, Mauricio, Nigeria, Ruanda y Seychelles. Para ello, se utilizan cinco indicadores: (1) la existencia y poder de las instituciones de gobernanza de IA; (2) la presencia de estrategias nacionales de IA; (3) el énfasis de las mismas en soberanía digital; (4) la regulación de protección de datos, y (5) los requisitos de uso de datos locales. Con base en estos indicadores, los países se clasifican en cinco niveles de compromiso con la descolonización de la IA: resistentes, ciegos, conscientes, reactivos y transformadores. Los resultados revelan que el 80 % de los países analizados son conscientes de la necesidad de descolonizar, pero no han implementado acciones significativas. Ruanda es el único país considerado como reactivo, mientras que Camerún permanece ciego al enfoque descolonial. El supuesto implícito sobre el que se trabaja es, por tanto, que tener una serie de normas y marcos propios sugiere un estado de conciencia sobre la descolonización y acciones al respecto.

El análisis concluye que todavía hay camino por recorrer. Algunas acciones concretas que deben potenciarse son la inclusión de diversos *stakeholders* en los procesos de gobernanza, apoyo a la innovación y a la capacitación local y los partenariados regionales que permitirían avanzar hacia una gobernanza descolonizada de la IA en el continente africano.

Comentario

Los dos artículos analizados abordan la gobernanza de la IA desde dos perspectivas geográficas y asunciones diferentes, ejemplificando las cámaras de eco que ocurren dentro de las sociedades, en las occidentales en especial. Esto también se ve claramente en el primer artículo, que explicita la indispensabilidad de la democracia para la gobernanza de la IA, excluyendo por tanto a gran parte del sur global, e imponiendo una visión política e institucional concreta. El occidentalocentrismo en la IA se refleja también en otros estudios que han mapeado los esfuerzos de gobernanza existentes. En ellos se observa que tan sólo el 4,5 % de los documentos de gobernanza proceden de América del Sur, África y Oceanía.

El segundo artículo, sin embargo, tiene carencias que menoscaban el peso de su argumento. Su explicación conceptual y teórica de la descolonización de la gobernanza enfatiza la desigualdad en la adopción y acceso a la tecnología, pero su estudio empírico utiliza indicadores inconexos que no tienen que ver con la concentración de investigación y talento en otras partes del mundo, desarrollo de modelos sin consideración del sur, la preeminencia de las grandes tecnológicas o la falta de financiación e infraestructura en la región para adoptar los modelos de IA globales. Tampoco considera ni reconoce que algunos de los indicadores pueden tener claras influencias coloniales. Por ejemplo, se alaban los avances en marcos regulatorios para la protección de datos, pero no se aborda la influencia que ha podido tener en ellos el Reglamento General de Protección de Datos de la UE, famoso por el efecto de contagio e imitación que ha generado en otras partes del mundo.

* * *

Reseña de **Paula Oliver Llorente**, ayudante de investigación para la Unión Europea en el Real Instituto Elcano.

LA REGULACIÓN DE LA IA: DOS ENFOQUES

- **Publicaciones** «Regulating AI: Six Principles and Their Consequences», en *The Political Economy of Artificial Intelligence*, NBER, 2025. Artículo disponible en el siguiente enlace: <https://shorturl.at/Xqs9A>. Y «Regulating AI: The Race Between Policymakers and the Rise of a New Interest Group», en *The Political Economy of Artificial Intelligence*, NBER, 2025. Artículo disponible en el siguiente enlace: <https://shorturl.at/6wKag>
- Del primer artículo, **Jason Furman** es catedrático Aetna de Práctica de Política Económica en la Harvard Kennedy School y en el Departamento de Economía de la Universidad de Harvard. Del segundo, **Steven Callander**, catedrático de Economía Política en la Graduate School of Business de la Universidad de Stanford.

Resumen: *Una regulación eficaz de la inteligencia artificial (IA) debe equilibrar el fomento de la innovación con la protección del interés público. Dos enfoques recientes abordan este dilema desde perspectivas complementarias, pero con prioridades distintas.*

Dos enfoques recientes que deben ser contrastados abordan la regulación de la inteligencia artificial. Veámoslos.

Jason Furman: principios para regular la IA

Furman, tras un rápido análisis de las diferencias en el avance de la IA entre Estados Unidos y Europa y las causas de éstas, pone el foco en aquellos principios capaces de encontrar el equilibrio entre el desarrollo de esta tecnología y el mantenimiento de la seguridad que habrían de seguirse para afrontar su regulación.

- **Principio de coste-beneficio.** El primero de los principios es el equilibrio entre beneficios y riesgos. Frente a la regulación europea, construida sobre la base del principio de precaución, una alternativa analizaría los riesgos que conlleva desarrollar más lentamente la IA. De esta manera, apuesta por un análisis de los riesgos en el que se integre el coste derivado de las oportunidades perdidas, y, siguiendo tal enfoque, el principio de coste-beneficio obtiene mayores beneficios netos que el principio de precaución.
- **Principio de comparación con los seres humanos.** El segundo estriba en comparar la IA, sus resultados, sesgos, riesgos y los posibles daños que comporta con aquellos causados por los seres humanos, no con un ente superior. El autor constata cómo los sistemas de IA son más seguros y eficaces, poniendo un ejemplo entre la conducción humana y el coche autónomo.
- **Principio de regulación como obstáculo.** El tercero es afrontar cómo las normativas existentes obstaculizan el desarrollo de la tecnología. Como muestra, subraya dos aspectos: de un lado, la normativa de aplicación a los centros de datos necesarios para la expansión de la IA, y, de otro, la promulgación de un corpus normativo impredecible y fragmentado para los desarrolladores de IA.
- **Principio de fragmentación sectorial.** El cuarto consiste en fragmentar la regulación por sectores en lugar de crear un «superregulador», con el fin de minimizar la duplicación reguladora y garantizar una supervisión especializada.

- **Principio de libre competencia.** El quinto advierte en contra de las normativas que repriman la competencia y aboga por fomentar un panorama competitivo de la IA en lugar de consolidar el dominio de unos pocos.
- **Principio de solución normativa «común».** Al fin, el sexto principio parte de que no todos los problemas que causa la IA encuentran oportuna solución con su regulación. Asume que es imposible averiguar las consecuencias de un avance tecnológico para el empleo o la desigualdad, y tratar de hacerlo ralentiza el progreso y los beneficios. En su lugar, propone políticas económicas convencionales, como programas de formación, subsidios o un sistema fiscal y de transferencias más progresivo que garanticen que los beneficios de la IA se repartan ampliamente.

De acuerdo con la hipótesis formulada, estos seis principios ayudarían a garantizar que se aproveche todo el potencial de la IA, al tiempo que se abordan las preocupaciones legítimas en torno a su seguridad y otras cuestiones de carácter social.

Steven Callander: prevenir el secuestro normativo por la industria

Callander parte de la idea de que la regulación de una actividad nueva es una competición entre los legisladores y los grupos de interés capaces de moldear las normas a su favor, habida cuenta de que el crecimiento de cualquier industria se traduce en poder político que se puede utilizar para frenar la regulación en el uso de la IA.

A medida que la industria de la IA crece, adquiere poder político, de forma correlativa. De asentarse esta tendencia, la capacidad de los responsables políticos para controlar las iniciativas normativas que afecten a la IA se erosionará de forma endógena.

Al mismo tiempo, se crean dinámicas de poder dentro del sector: el enfoque innovador y de experimentación de los primeros desarrolladores de la IA puede truncarse porque los que se incorporan más tarde han de ponerse al día tanto con el mercado como con la regulación, y por tal razón pueden ver condicionada su estrategia de mercado y, de hecho, su enfoque tecnológico. Si los últimos en llegar amenazan con llevar a cabo nuevos enfoques tecnológicos, los primeros pueden detenerlos, presionando para que se establezcan normas que favorezcan su propio desarrollo comercial. Concluye, en consecuencia, que la regulación ofrece una nueva fuente de bloqueo tecnológico altamente ineficiente que puede distorsionar y frenar el proceso de innovación.

El autor plantea dos soluciones. La primera pasa por abrir una brecha entre los mercados y la política, es decir, impedir que la industria alcance poder político. Para ello, apuesta por delegar la regulación de la IA en una agencia gubernamental independiente, bien de nueva creación o bien una ya existente; de optar por la primera, habrá de valorarse quién compondría dicho organismo (economistas, juristas o expertos técnicos). La segunda es atacar el primer eslabón de la cadena causal –el poder de mercado de la industria de la IA– antes de que pueda traducirse en poder político. Para lograrlo, la regulación ha de ser mínima, con el objetivo de dar forma al crecimiento de la industria en lugar de limitarlo.

En el mejor de los casos, estas intervenciones moldearán la industria de modo que surja una competencia sana dentro de los negocios del sector de la IA, y se traducirán también en competencia en el ámbito legislativo, obteniendo y protegiendo lo mejor de ambos mundos. Callander parece escéptico sobre si se puede alcanzar el doble objetivo:

permitir a la industria desarrollarse y florecer, al tiempo que se mitiga el sesgo oportunista en su regulación, pues el tiempo corre, y cuanto más se demoren los responsables políticos, más fuerte se hará la industria de la IA y más difícil será afrontar el problema.

Comentario

Los seis principios expuestos en el primer artículo parten de una visión de la IA que no aborda con suficiente profundidad los riesgos que incorpora, cómo se valorarían ni las consecuencias que acarrearían, sino que prefiere centrarse en los costes que supondría la dilación en su aplicación y los beneficios que supondría su desarrollo.

El análisis se centra en los potenciales beneficios de una IA impulsada por la libre competencia y objeto de una regulación *ad hoc* en cada sector productivo, frente a los conocidos fallos causados por la actividad de los seres humanos y la rémora que supone una regulación normativa centrada en la IA. Olvida la necesidad de contar con un enfoque integral para responder a los retos que plantean las posibilidades de esta tecnología, sin perjuicio de adecuar dicha normativa al contexto específico y los peligros que supone la falta de un marco jurídico estable que proteja los derechos de la ciudadanía frente a los riesgos de la IA.

El segundo artículo advierte del riesgo real y actual de que la industria que desarrolla la inteligencia artificial acabe influyendo en su propia regulación y moldeando las normas en función de sus intereses comerciales y no de los posibles riesgos o beneficios para la sociedad, como se ha visto en el proceso de elaboración del Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial (Reglamento 2024/1689), en los continuos debates sobre la Directiva de Plataformas (Directiva 2024/2831) y en las diversas admoniciones sobre los peligros de cercenar la innovación con una normativa protectora.

Como solución frente al peligro dibujado, apuesta por la asunción del control de la IA por un organismo independiente, a semejanza de cuanto ocurre en la Unión Europea, no sólo con la IA, sino también con la protección de los datos personales. Falta, sin embargo, establecer unas reglas o principios vertebradores de la actuación de esta entidad y protegerla de las intervenciones de sujetos con intereses en este sector de actividad.

En conclusión, mientras Furman aporta una propuesta normativa con principios claros pero escasa atención a sus riesgos sistémicos, Callander advierte sobre la amenaza de captura regulatoria por parte de la industria, aunque su solución institucional carece aún de concreción operativa. En oposición a ambas limitaciones, el enfoque europeo ofrece una vía intermedia que combina el respeto a la posibilidad de desarrollo de la industria con atención a la protección y prevención de los posibles riesgos de la tecnología existente y la aún por desarrollar, sin olvidar su apuesta por entidades independientes encargadas de la vigilancia, y en su caso sanción de las infracciones cometidas en esta materia.

* * *

Reseña de **Henar Álvarez Cuesta**, catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad de León.

LA CIENCIA DE DATOS PARA PREDECIR Y CAMBIAR EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Sandra Matz, *Mindmasters: The Data-Driven Science of Predicting and Changing Human Behavior* («Maestros de la mente: la ciencia basada en datos para predecir y cambiar el comportamiento humano»), Harvard Business Review Press, enero de 2025, 240 págs.

Por **Paula Oliver Llorente**

En *Maestros de la mente*, la autora aborda cómo nuestra presencia *on-line* y los datos que generamos, consciente e inconscientemente, con nuestra actividad digital son una ventana a nuestra psicología. Matz advierte al lector de manera muy didáctica sobre cómo nuestra conducta *on-line* puede traducirse en aprendizajes sobre nuestra personalidad. Ese conocimiento puede utilizarse tanto de manera positiva como negativa para modificar nuestro comportamiento. Pero, para mitigar los riesgos que esto supone, debemos recuperar el control de nuestros datos y privacidad, crear un nuevo ecosistema de datos y agruparnos en pequeñas comunidades que los utilicen para el beneficio mutuo, sin perder su propiedad.

Una ventana a nuestra psicología

En psicología se utiliza un modelo científico conocido como «modelo de los cinco grandes» para estudiar los rasgos de personalidad. Este modelo mide el grado de (1) apertura a nuevas experiencias, curiosidad intelectual e imaginación; (2) meticulosidad, entendida como la preferencia por el orden o, por el contrario, la flexibilidad; (3) extraversión y disposición para disfrutar de pasar tiempo en compañía; (4) afabilidad, referida a la necesidad conseguir una cierta armonía social y evitar la confrontación; y (5) neuroticismo, que refleja el grado de inestabilidad y negatividad de las emociones. La medida en la que estas características estén más o menos presentes en cada uno de nosotros conforma nuestra personalidad individual.

Los profesionales de la psicología pueden observar nuestro comportamiento y ubicarnos en modelos como el anterior. Pero, hoy en día, sabiendo que la persona media genera seis gigabytes de datos cada hora, un ordenador también puede hacer suposiciones de manera algo más sistemática sobre nuestra personalidad. Existen modelos informáticos que son capaces de identificar rasgos de la personalidad de un individuo a partir de una foto o el lenguaje compartido en redes sociales; así, por ejemplo si las palabras más frecuentes son «fin de semana», «esta noche», «fiesta» o «entusiasmado», lo más probable es que nos encontremos ante una persona extravertida. Esta información es muy valiosa para la segmentación psicológica, que es el proceso por el que se utilizan predicciones sobre las características psicológicas de uno o muchos individuos para influir en sus pensamientos, sentimientos y comportamientos. Éste es el tema principal del libro.

Desde luego, a muchas personas les incomoda la cantidad de información sobre nosotros que recogen las grandes plataformas, y prefieren distanciarse de las redes sociales. Aun así, esto no es suficiente: existen muchísimos tipos de huellas (o residuos) digitales adicionales que dejamos de manera involuntaria e inconsciente en nuestro día a día y que también sirven para identificarnos. Por ejemplo, se pueden entrenar algoritmos en fun-

ción de nuestras búsquedas en Google, que ofrecen una imagen más veraz de cómo somos. También se puede saber mucho de nuestra personalidad a través de los registros de nuestras tarjetas de crédito (qué consumimos, cuándo, en qué sitios y con qué frecuencia). De manera incluso más sorprendente, los miles de sensores «inofensivos» instalados en nuestros dispositivos móviles también sirven como predictores de nuestra personalidad. El ejemplo más destacado es el del dato que mejor ayuda a anticipar si un usuario es muy meticuloso (preferencia por el orden y la organización). Éste es el nivel de carga media de la batería de un móvil: una persona muy meticulosa raramente olvida cargarlo durante la noche, por lo que es inusual que se quede sin batería en mitad del día siguiente.

Si bien es cierto que nuestro tipo de personalidad no lo es todo, ya que nuestro comportamiento cambia en función de lo que ocurre a nuestro alrededor, la tecnología también es capaz de obtener datos sobre nuestro contexto. Esto permite a los modelos entender mejor cómo interactúan las circunstancias con nuestra personalidad, lo que origina un tipo de comportamiento u otro. Y esto supone una mina de oro para la segmentación psicológica: cuanto mejor se comprenden no sólo las tendencias «estáticas» de un individuo, sino también los factores contextuales que lo influyen, más se puede saber sobre cómo es una persona en cada momento concreto, en el hoy y el ahora.

Gracias a las nuevas tecnologías, existentes y futuras, como las gafas y lentillas inteligentes, la aparición de chips cerebrales, los avances en IA, etc., este conocimiento está abocado a ensancharse de manera casi exponencial en la próxima década. Los avances tecnológicos permiten la extracción de datos cada vez más granulares sobre cada uno de nosotros, lo que se traduce en un mejor conocimiento de la psicología de los usuarios. A mayor conocimiento y mayor sofisticación del mismo, mayor es la posibilidad de influir de manera más efectiva en el comportamiento individual.

Luces de la segmentación psicológica

La segmentación psicológica puede ser objeto de uso y abuso para cambiar nuestras elecciones individuales y colectivas, aunque no nuestra identidad básica. Pese a que no la conocíamos por este nombre, tiene casos de uso muy negativo con los que estamos familiarizados por su presencia en el discurso público. Es fácil recordar el escándalo de Cambridge Analytica tras las elecciones presidenciales estadounidenses de 2016.

Aun así, esta segmentación psicológica también nos ofrece casos de uso provechoso y un potencial positivo que no deberíamos dejar de lado. Un claro ejemplo es el diseño de campañas de concienciación para promover el ahorro y una mejor situación financiera en públicos que tienden a experimentar dificultades económicas. Existen estudios que demuestran que las personas más afables tienen menos solvencia económica en términos generales, porque no les preocupa tanto el dinero como a otros individuos con otras características. Esta información, de la mano de la segmentación psicológica, permite diseñar programas de intervención más efectivos para fomentar el ahorro y otras de buenas prácticas financieras ajustando los mensajes de manera que apelen a las prioridades de ese tipo de personalidad.

Otros casos de uso beneficiosos e hipotéticos tienen que ver con la polarización y desconexión entre colectivos que piensan diferente. La hiperpersonalización de las experiencias en internet llevan al aislamiento de las personas en pequeñas burbujas de pensamiento y opinión. Esto es especialmente cierto en lo relativo a las ideas políticas, y representa un riesgo para la salud de las democracias. Y la segmentación psicológica ha jugado un papel clave. Sin embargo, podemos imaginarnos alternativas en las que la segmentación se usa de mane-

ra distinta y con un impacto positivo. La autora propone una nueva funcionalidad en Facebook que nos permita ver el tipo de noticias y contenido a las que están expuestos individuos con otra personalidad. Google, por ejemplo, también podría usar segmentación psicológica para optimizar los resultados de nuestras búsquedas *on-line* en función de lo que realmente deberíamos saber, o para sugerirnos noticias a las que probablemente no estemos expuestos, ya que no refuerzan nuestros pensamientos.

Estas ideas son relativamente utópicas, ya que los gigantes tecnológicos no han merecido este tipo de confianza en los múltiples escándalos de los que se tiene constancia. Se necesitan liderazgos audaces para llevarlas a cabo, tendiendo puentes entre las realidades en las que viven distintas personas, sus argumentos y, así, entender mejor otras realidades sociales que existen a nuestro alrededor.

Sombras de la segmentación psicológica

Sin embargo, la cara de la moneda más negativa de la falta de privacidad y la segmentación psicológica es la que debería llevarnos a la acción de manera más urgente. Ya no es sólo que se utilicen nuestros datos para cambiar nuestro comportamiento contra nuestra voluntad, sino que el dilema que a menudo se plantea entre servicio de calidad y privacidad es falso. De acuerdo con la configuración del ecosistema digital actual, los usuarios no nos beneficiamos de la mayoría de las cesiones de nuestros datos. Por tanto, no es justificable que se nos soliciten y extraigan como se está haciendo.

Además, la percepción común del concepto de privacidad también es errónea y ha de reajustarse. La privacidad en muchos casos se entiende como el ejercicio de esconder algo. En realidad, lo que significa es mantener el control sobre nuestra información personal y tener la libertad de decidir cómo se recoge, usa y comparte. Puede que hoy nos sintamos seguros compartiendo nuestros datos, pero esto puede cambiar en el futuro. Teniendo en cuenta, además, que la abundancia de datos personales facilita la segmentación psicológica y la alteración de nuestro comportamiento, lo que está en juego no es sólo nuestra privacidad, sino nuestra autodeterminación.

Un ejemplo claro de cómo la segmentación psicológica puede ser extremadamente nociva sobre nuestra capacidad de actuación son los servicios de TurboHire o Crystal Knows, que utilizan procesadores de lenguaje para predecir la personalidad de los candidatos y automatizar decisiones en procesos de selección de recursos humanos. En estos casos, un sesgo en el algoritmo, junto con el uso de análisis de datos para la predicción de las personalidades, eliminan totalmente la agencia de un individuo en un proceso laboral.

Por último, y pese a que en el pasado ya hemos visto otros ejemplos de convicción a gran escala, lo verdaderamente preocupante de la segmentación psicológica es la granularidad y la profundidad del tipo de interacciones que genera *on-line*, con efectos similares a los encuentros cara a cara, pero que ocurre en la sombra. No tenemos ni idea de qué tipo de contenido y mensajes reciben otras personas, y monitorizar de manera colectiva lo que se dice y se comparte en línea es prácticamente imposible.

Datos a nuestro servicio: cómo conseguirlo

Para conseguir que los datos estén a nuestro servicio necesitamos algo más que colocar la privacidad en el centro. El diseño del ecosistema de datos actual no permite que el control de éstos sea un derecho, sino que lo sitúa más como una responsabilidad individual que la mayoría de los usuarios no estamos preparados para afrontar correctamente. El panorama de los datos es demasiado complejo para navegarlo de forma individual. Por

ello, la autora propone dos vías: remodelar el ecosistema de datos y crear uno mejor, y colectivizar el control de los datos para que funcionen en interés de todos.

En la primera vía se explora la posibilidad de implementar el concepto de «privacidad desde el diseño», es decir, que la tecnología y los sistemas a su alrededor protejan la privacidad de los usuarios sin un esfuerzo activo por su parte. Esto tiene a su vez dos enfoques con implicaciones sobre el diseño de la tecnología: por un lado, crear sistemas que aprovechen el llamado «efecto de dotación»; y, por otro, potenciar las tecnologías que eliminan la disyuntiva entre privacidad y autodeterminación versus comodidad y servicio.

La primera manera de abordar la privacidad desde el diseño es apalancarse en el efecto de dotación, por el que las personas tienden a valorar más aquello que tienen (y que podrían perder) que aquello que no poseen aún (y que podrían ganar). Por ejemplo, si la opción por defecto en los términos de servicio de productos y servicios digitales fuese la de no extraer y compartir datos, y para compartirlos tuviésemos que pinchar en la casilla «Compartir», se recorrería parte del camino (algo que ya se hace en cierto modo en la Unión Europea). De esta forma, revalorizamos nuestros datos y privacidad de manera inconsciente.

Otras soluciones tienen que ver con tecnologías que no plantean la disyuntiva entre servicio y privacidad. Una de ellas es la incorporación del aprendizaje federado en todos los dispositivos. Esto permitiría que los modelos y algoritmos recogiesen datos sobre los usuarios en sus dispositivos sin que se envíen a terceros. El procesamiento de datos podría ocurrir directamente en el móvil, tableta u ordenador, sin necesidad de transportar los datos a servidores ajenos. De esta forma, y a través de computación «en el borde» o distribuida, el algoritmo se ejecutaría en el dispositivo, sin que los datos salieran de él. Después éste podría enviar una copia encriptada del algoritmo mejorado a la empresa del producto o servicio, permitiendo que otros usuarios se beneficien de él sin necesidad de infringir el derecho a la privacidad de ninguno de ellos.

Una posibilidad alternativa consistiría en tratar los datos como un recurso económico y modificar los incentivos que favorecen la extracción. Si se asignara un coste a la recogida y uso de datos personales a través de un impuesto, es probable que las empresas ajustaran sus cálculos de coste-beneficio y se limitaran a extraer los datos que consideraran imprescindibles.

Finalmente, la tercera opción es utilizar la política de competencia y antimonopolio para trocear las grandes tecnológicas. El valor de los datos se multiplica cuando se combinan entre sí. El atrincheramiento de estas empresas en un gran número de productos y servicios, compartiendo los datos que reúnen entre ellas, les confiere una mayor capacidad de aplicar segmentación psicológica con sus usuarios, pero también las convierte en un blanco más interesante para los ciberataques y filtraciones.

Aun así, todas estas soluciones permiten gestionar los riesgos, pero no maximizar el beneficio que obtienen los usuarios de sus datos. Para ello, Matz propone una alternativa sistémica: las cooperativas de datos. A través de ellas, grupos de usuarios se reunirían de manera voluntaria en pequeñas comunidades para gestionar sus datos de forma colectiva y beneficiarse del resultado. Los miembros de la cooperativa serían dueños de éstas y tendrían responsabilidades fiduciarias que los obligarían a actuar en interés mutuo. Esta idea ya ha sido testada. La cooperativa suiza Midata es un ejemplo claro. Sus miembros pueden optar por facilitar sus datos para que se utilicen en investigaciones médicas. Éstos después benefician a los pacientes, que reciben recomendaciones de tratamiento personalizadas con base en sus datos, así como los aprendizajes obtenidos de otros pacientes que participan en la plataforma. Además, especialistas médicos distribuyen y aplican el tratamiento sugerido y, a su vez, proporcionan *feedback* al algoritmo sobre la recomendación emitida.

Para concluir, cabe destacar la labor de Matz en la parte propositiva de su libro. Se ha escrito ampliamente sobre las prácticas extractivas y abusivas de las tecnológicas, debate al que la autora contribuye al enmarcarlo en términos, dinámicas y con ejemplos psicológicos. Con todo, lo que realmente es novedoso en su obra son las muchas propuestas e iniciativas punteras que menciona y que nos permiten identificar otras maneras de relacionarnos con la tecnología y de replantearnos el valor de nuestros datos.

* * *

Sandra Matz es profesora asociada al David W. Zalaznick de Negocios en la Columbia Business School. También es la codirectora del Leadership Lab y el Center for Advanced Technology and Human Performance. Como científica social computacional con formación en Psicología e Informática, la autora explora las relaciones entre nuestras vidas digitales y nuestra psicología.

Reseña de **Paula Oliver Llorente**, ayudante de investigación para la Unión Europea en el Real Instituto Elcano. Es graduada de máster del Colegio de Europa. Anteriormente, ha trabajado en la Comisión Europea y en el proyecto Digital Revolution and the New Social Contract del Center for the Governance of Change de IE University.

REDISEÑAR EL TRABAJO PARA UNA EQUIDAD REAL

Iris Bohnet y Siri Chilazi, *Make Work Fair: Data-Driven Design for Real Results* («Hacer el trabajo justo: diseño basado en datos para resultados reales»), Harper Business, 2025, 384 págs.

Por **Javiera Cerpa Monrroy**

En un contexto en que la conversación sobre diversidad, equidad e inclusión (DEI) ocupa un lugar central en las agendas organizacionales y políticas, *Make Work Fair* se presenta como un manifiesto pragmático, basado en la evidencia y orientado a la acción. Iris Bohnet y Siri Chilazi proponen rediseñar de forma sistemática los entornos laborales con el objetivo de que todas las personas puedan prosperar, rendir al máximo y desarrollarse en condiciones equitativas. Su propuesta es clara: eliminar las barreras –visibles e invisibles– que frenan a unas personas mientras benefician a otras, y construir un terreno de juego justo para todas.

El punto de partida del libro es una premisa profundamente transformadora: todos los sistemas laborales fueron diseñados en algún momento –conscientemente o no–, y, por lo tanto, pueden volver a diseñarse. A partir de esta convicción, las autoras proponen un giro decisivo. En vez de centrarse en modificar las actitudes individuales, sugieren intervenir en el entorno y los incentivos que moldean el comportamiento. La clave no está en erradicar los sesgos individuales, sino en construir estructuras que promuevan decisiones más justas a pesar de ellos.

Parte I: Haz que cuente

La primera parte del libro expone los fundamentos estratégicos del rediseño organizacional.

Entre las contribuciones más potentes de esta obra, destaca su firme apuesta por un uso riguroso de los datos como motor del cambio. Las autoras retoman una premisa sencilla pero poderosa: lo que no se mide no se puede mejorar. Por eso, promueven el uso de indicadores específicos que permitan diagnosticar desigualdades, monitorear avances y evaluar el impacto de las acciones en tiempo real. Ahora bien, no se trata sólo de recopilar información; para que los datos generen cambios reales, deben ser pertinentes, comprensibles y accesibles para quienes toman decisiones. Sólo así pueden convertirse en una herramienta estratégica capaz de guiar transformaciones sostenidas.

De esta manera, los datos se configuran como el punto de partida para acceder a una herramienta aún más poderosa: los objetivos. Cuando están bien definidos y alineados con el trabajo cotidiano, las metas tienen el potencial de movilizar comportamientos y traducir buenas intenciones en acciones concretas. Para lograrlo, proponen traducir los compromisos organizacionales en objetivos individuales claros.

En este punto entra en juego uno de los obstáculos más comunes: el sesgo de *statu quo*; es decir, la tendencia humana a aferrarse a lo conocido, incluso cuando resulta ineficiente o injusto. Los incentivos –tanto financieros como simbólicos– pueden ayudar a romper esa inercia. No obstante, deben diseñarse cuidadosamente, y es que, si se perciben como

arbitrarios o desconectados de los valores organizacionales, pueden socavar la motivación intrínseca. Por eso, se recomienda que sean inmediatos, significativos y coherentes. Un buen ejemplo es vincular las bonificaciones al progreso en metas de equidad, lo que refuerza la idea de que no se trata sólo de «hacer lo correcto», sino de «hacer bien el trabajo».

Finalmente, la transparencia se presenta como otra palanca clave del cambio. Pero, al igual que los datos, debe entenderse como un medio y no como un fin en sí misma, ya que sólo tiene sentido cuando se conecta con acciones y consecuencias reales. Hacer visibles los avances, rendir cuentas y facilitar la comparación entre equipos o unidades no es sólo un ejercicio ético, sino una estrategia eficaz para aumentar el compromiso y las probabilidades de éxito colectivo.

En resumen, una transformación organizacional efectiva requiere medir con precisión, establecer objetivos claros, alinear incentivos de forma estratégica y comunicar los avances con transparencia. Estos pilares, cuando se integran con coherencia, permiten rediseñar las reglas del juego hacia una cultura laboral más justa y basada en resultados.

Parte II: Haz que se mantenga

La segunda parte del libro profundiza en el rediseño de los procesos clave del ciclo de vida del empleado con el objetivo de consolidar la equidad a lo largo del tiempo.

El recorrido comienza incluso antes de la contratación, en la etapa de atracción del talento. Aquí, las autoras advierten que elementos tan cotidianos como el lenguaje utilizado en las ofertas laborales, así como los canales donde se publican o los criterios de elegibilidad pueden excluir de forma inadvertida a mujeres y a personas de grupos subrepresentados. Para contrarrestar esto, recomiendan prácticas como reducir la ambigüedad en los requisitos, eliminar señales que refuercen estereotipos y comunicar de forma clara y auténtica el compromiso con la inclusión.

Una vez superada esta etapa, la atención se traslada a la fase de selección, donde Bohnet y Chilazi cuestionan herramientas habituales como la revisión de currículums centrada en la experiencia previa o las entrevistas no estructuradas, por su falta de objetividad y su tendencia a reproducir sesgos inconscientes. Un ejemplo revelador es el dilema competencia-simpatía: las mujeres tienden a ser percibidas como competentes o agradables, pero rara vez ambas cosas a la vez, y cuando exhiben rasgos de competencia suelen desafiar las expectativas de género, lo que afecta negativamente a su evaluación en el proceso.

En este escenario, también se analiza el uso creciente de inteligencia artificial en los procesos de selección. Aunque los algoritmos tienen el potencial de corregir ciertos errores humanos, también pueden amplificar sesgos existentes si no se diseñan con cuidado. Por ello, las autoras abogan por herramientas que evalúen habilidades de manera objetiva, con algoritmos transparentes y procedimientos estructurados que garanticen decisiones justas y coherentes.

Después de la selección, el foco se desplaza hacia la contratación y evaluación. Aquí se hace un llamamiento a abandonar atajos poco confiables –como guiarse por el prestigio académico– y a concentrarse en las competencias verdaderamente necesarias para cada rol. Diseñar mecanismos de evaluación comparables, basados en entrevistas estructuradas, pruebas prácticas y una clara separación entre juicio profesional e intuición personal, permite avanzar hacia decisiones más justas y efectivas.

Por último, se abordan también la gestión del talento y la promoción. Las desigualdades, lejos de desaparecer con la contratación, tienden a profundizarse con el tiempo si no se plantean activamente. Las autoras demuestran cómo ciertos atributos de liderazgo sue-

len valorarse de manera diferente según el género. Por ejemplo, los hombres líderes suelen ser descritos como «visionarios» o «genios» y reciben mejores evaluaciones, incluso cuando sus conductas no difieren significativamente de las de sus pares femeninas. Este patrón revela un sesgo cultural arraigado que asocia el liderazgo con lo masculino y obstaculiza el reconocimiento de las mujeres como líderes legítimas.

Frente a estos desafíos, la propuesta vuelve a ser clara: más datos, con mayor frecuencia y desde múltiples fuentes. Para orientar este rediseño, se introduce el marco EAST (fácil, atractivo, social y oportuno, por sus siglas en inglés), una herramienta práctica para que las evaluaciones y los procesos de promoción sean más justos, consistentes y eficaces.

En resumen, promover la equidad en todo el ciclo de vida del empleado exige rediseñar los procesos clave con criterios claros, herramientas objetivas y evaluaciones estructuradas. Sólo así es posible priorizar las habilidades reales por encima de las impresiones subjetivas y asegurar que las oportunidades de desarrollo estén realmente al alcance de todas las personas.

Parte III: Haz que sea normal

La tercera parte del libro se adentra en los aspectos más profundos e intangibles del entorno laboral, y propone estrategias para que la equidad se integre de manera orgánica en la cultura organizacional.

Uno de los primeros aspectos que se destaca es la flexibilidad. Más que una cuestión de bienestar, el trabajo flexible permite nivelar el terreno de juego, especialmente para quienes asumen responsabilidades de cuidado de otros, una carga que recae mayoritariamente sobre las mujeres. Para que el trabajo sea más justo, las autoras proponen rediseñarlo con intervenciones estructurales que favorezcan la equidad, como el acceso a servicios de cuidado infantil y la implementación de horarios predecibles. Iniciativas como los permisos parentales neutros en cuanto al género o los esquemas híbridos bien distribuidos no sólo mejoran la retención y la productividad, sino que también amplían el acceso a todo el talento disponible.

Después, se aborda el cambio de normas sociales como condición para generar oportunidades equitativas, y se introduce el concepto de «emprendimiento normativo», es decir, la capacidad de individuos o grupos de redefinir lo que se considera aceptable o esperado dentro de una organización. Cambiar las normas sociales desde dentro –como ocurrió con el movimiento #MeToo– puede tener efectos duraderos. Aquí, el foco está en promover los comportamientos deseados (los que sí queremos más que lo que no queremos) y empoderar a quienes tienen credibilidad para ser agentes de cambio, ya sea quien, con coraje, pone un tema en el centro de la conversación, o quien, por su posición o visibilidad, tiene un altavoz para amplificarlo.

La sección final aborda la cultura organizacional como el reflejo de lo que las personas hacen cotidianamente. En este terreno, la seguridad psicológica aparece como una condición indispensable para que todo el mundo pueda expresarse con libertad y sin temor. Como antídoto frente a las microagresiones, las autoras proponen el concepto de «micropatrocínio»: pequeños gestos de apoyo y reconocimiento que, acumulados, pueden tener un impacto transformador. Lo fundamental es que estas acciones sean visibles en todos los niveles jerárquicos, de modo que su impacto se multiplique y se sostenga en el tiempo.

En definitiva, normalizar la equidad exige transformar normas, flexibilizar estructuras y fortalecer culturas inclusivas, donde la seguridad psicológica, el micropatrocínio y el emprendimiento normativo permitan que cada persona pueda contribuir activamente a hacer del trabajo un lugar más justo.

Conclusión: Cambiar para bien

Make Work Fair es una guía sólida de diseño e intervención organizacional que combina rigurosidad académica con aplicabilidad práctica y efectiva. Está estructurada para ofrecer herramientas útiles y aplicables a cualquiera que desee traducir sus valores en acciones concretas: desde los CEO, hasta los profesionales de recursos humanos, líderes de equipo o personas comprometidas con construir entornos laborales más justos. En ese sentido, las autoras buscan empoderar a cualquiera que lea este libro para que pueda, desde su propia posición, contribuir a la equidad y al diseño de organizaciones justas. Tal como dicen: «Tú –sí, tú– puedes ser el agente de cambio para hacer que el trabajo sea justo, para siempre».

Una de las mayores fortalezas de la obra radica en su enfoque pragmático al mostrar cómo diseñar las organizaciones, ya que no promete soluciones mágicas, sino que presenta múltiples caminos, realistas y accesibles, para avanzar en la equidad, mediante pasos pequeños, concretos y medibles. De esta manera, el mensaje central de las autoras es claro: el cambio sostenible no surge de esfuerzos aislados o «extras», sino cuando la equidad se incorpora de forma integral y estructural a los sistemas cotidianos –procesos, incentivos, métricas y estructuras–, convirtiéndose en una parte fundamental del negocio.

* * *

Iris Bohnet es economista del comportamiento que ejerce como profesora y codirectora del Programa de Mujeres y Políticas Públicas en la Harvard Kennedy School. Su trabajo se centra en la intersección entre economía, psicología y políticas públicas, con especial atención a la igualdad de género y la toma de decisiones organizacionales.

Siri Chilazi es investigadora sénior en el mismo Programa de Mujeres y Políticas Públicas de la Harvard Kennedy School, experta en temas de diversidad, equidad e inclusión. Su enfoque combina la rigurosidad académica con la aplicación práctica, traduciendo hallazgos científicos en estrategias concretas que mejoren la equidad en el entorno laboral.

Reseña de **Javiera Cerpa Monrroy**, ingeniera comercial (Administración de Empresas + Economía) por la Pontificia Universidad Católica de Chile, y máster en Trabajo y Empleo por la Universidad Complutense de Madrid.

ODLI. N.º 147 JUNIO 2025

IDEAS DE INTERÉS

1. EL CAPITALISMO GLOBAL Y LA GUERRA EN UCRANIA: UNA CRISIS DE SEIS DIMENSIONES.

- Autor: Ingar Solty.
- Comentario: Angel Pascual Ramsay.

2. CONSTRUIR MUNDOS: LA NUEVA CARRERA GEOPOLÍTICA.

- Entrevistas a Bruno Maçães.
- Comentario: Paula Oliver Llorente.

3. AIRE LIMPIO, MEJORES NOTAS.

- Autores: Manuel T. Valdés, Mar C. Espadafor y Risto Conte Keivabu.
- Comentario: Alberto Palacios Abad.

4. FRENAR EL DETERIORO COGNITIVO EN ADULTOS.

- Autores: Eric A. Hanushek, Lavinia Kinne, Frauke Witthöft y Ludger Woessmann.
- Comentario: Alberto Palacios Abad.

5. ROLLUPS: CONSOLIDACIÓN SIGILOSA PARA ELUDIR LAS LEYES ANTIMONOPOLIO

- Autores: Alishan Asil, Paulo Ramos, Amanda Starc, Thomas Wollmann y Shakked Noy.
- Comentario: Gloria Álvarez Hernández.

LIBROS

- *Supremacy: AI, ChatGPT And The Race That Will Change The World*, de Parmy Olson.

ODLI. N.º 146 MAYO 2025

IDEAS DE INTERÉS

1. EL PESO DE LAS INSTITUCIONES EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y TECNOLÓGICO.

- Autor: Daron Acemoglu
- Comentario: Francesc Trillas.

2. EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN DIGITAL EN EMPRESAS DE VEHÍCULOS INTELIGENTES CONECTADOS.

- Autores: Guiju Zhu, Yuxing Peng, Changfa Shi, Sha Liu y Haiyun Liu.
- Comentario: José Balsa Balseiro.

3. ZONAS SATÉLITE: GEOPOLÍTICA DE LA EXPANSIÓN GLOBAL DE LOS CENTROS DE DATOS.

- Autores: Kate Crawford y Yan Hui He.
- Comentario: Gloria Álvarez Hernández.

LIBROS

- *Geopolitics, Trade Blocks, and the Fragmentation of World Commerce*, de **Uri Dadush**.
Reseña de Alberto Palacios Abad.
- *How To Feed The World. A Factful Guide*, de **Vaclav Smil**, de **Vaclav Smil**.
Reseña de Ricardo Dudda.

ODLI. N.º 145 ABRIL 2025

IDEAS DE INTERÉS

1. LA INCERTIDUMBRE COGNITIVA DISTORSIONA EL COMPORTAMIENTO ECONÓMICO

- Autores: Benjamin Enke, Thomas Graeber, Ryan Oprea y Jeffrey Yang.
- Comentario: Jordi Domènech.

2. UN LABORATORIO VIRTUAL (SIN HUMANOS!) CASI PERFECTO PARA LA SOCIOLOGÍA

- Autores: Joon Sung Park, Carrie Cai, Meredith Ringel Morris, Robb Willer, Percy Liang y Michael S. Bernstein, Carolyn Q. Zou, Aaron Shaw y Benjamin Mako Hill.
- Comentario: Manuel Cebrián Ramos.

3. LA EXCEPCIÓN DE LOS EXCEPCIONALES

- Autor: Gilles E. Gignac.
- Comentario: Alberto Palacios Abad.

LIBROS

- *Why Machines Learn. The Elegant Maths Behind Modern AI*, de Anil Ananthaswamy.
Reseña de Javier Antonio Sánchez Pita.
- *The Tech Coup: How to Save Democracy from Silicon Valley*, de Marietje Schaake.
Reseña de Paula Oliver Llorente.

ODLI. N.º 144 MARZO 2025

IDEAS DE INTERÉS

1. ECOSISTEMAS COLABORATIVOS ENTRE HUMANOS E INTELIGENCIAS ARTIFICIALES

- Autores: Karl J. Friston *et al.*
- Comentario: Manuel Cebrián Ramos.

2. IMPACTO MUY POLARIZADOR DEL CAMBIO TECNOLÓGICO SOBRE LAS PROFESIONES

- Autores: David Autor *et al.*
- Comentario: Jordi Domènech.

3. ¿LOS IMPUESTOS ECOLÓGICOS FRENAN LA DEGRADACIÓN MEDIOAMBIENTAL Y EL CAMBIO CLIMÁTICO?

- Autor: Sinan Erdogan.
- Comentario: Jorge Díaz Lanchas.

LIBROS

- *¿EL FINAL DEL MILAGRO ECONÓMICO ALEMÁN?*
Reseña de Javier Asensio.
- **TRIBAL: LOS INSTINTOS CULTURALES NOS DIVIDEN, PERO TAMBIÉN PUEDEN UNIRNOS**
Reseña de Ricardo Dudda.

