

# EL VIRUS QUE RESETEÓ EL CAPITALISMO

LECCIONES PRÁCTICAS DEL COVID-19

JUAN CARLOS CUBEIRO



# Índice

<b>C</b> omenzar de nuevo, sin perder la memoria	<b>4</b>
<b>O</b> rganizarnos de otra manera: ¿teletrabajo o “telos”-trabajo?	<b>14</b>
<b>R</b> epensar la mentalidad bélica... y la libertad	<b>28</b>
<b>O</b> rquestar la Confianza, en la Economía de la Suscripción	<b>36</b>
<b>N</b> o será la última pandemia. Cómo prepararnos para la siguiente	<b>46</b>
<b>A</b> cabar con la burocracia YA	<b>62</b>
<b>V</b> erificar la Coherencia, en las empresas y en las personas	<b>70</b>
<b>I</b> mpulsar la Democracia y el Humanismo	<b>84</b>
<b>R</b> elanzar la Economía y el Empleo	<b>92</b>
<b>U</b> tilizar la tecnología en nuestro propio beneficio	<b>107</b>
<b>S</b> uperpotencias: Cuando China destronó a Estados Unidos	<b>114</b>

*“Somos la memoria que tenemos y la responsabilidad que asumimos. Sin memoria no existimos y sin responsabilidad quizás no merezcamos existir”*

**José Saramago**

*“Cuando el agua empieza a hervir es absurdo dejar de calentarla”*

**Nelson Mandela**

*“La vida debe ser una continua educación”*

**Gustave Flaubert**

A la madre de Marta, al padre de Sergio, a los hermanos de Jorge y José María, al padre de Alberto, a los tíos de Eva, de Mónica, de Rubén, al amigo de Fernando, a tantos y tantos allegados, a las decenas de miles de fallecidos por COVID-19 en todo el planeta. **Siempre en nuestros corazones.**

Madrid, abril 2020

# Comenzar de nuevo, sin perder la memoria

*“No persigas otro bien que el bien de la sociedad”*

**Aristóteles**

## ¿Es que no tienes memoria?

Yan Lianke es uno de los grandes de la literatura china. Nacido en 1958 en la provincia de Henan, entró en el ejército a los 20 años. En 1985 se licenció en Ciencias Políticas y en 1991 en Literatura. Se retiró del ejército tras cumplir un cuarto de siglo de servicio. Catedrático en la Universidad del Pueblo, fue propuesto en 2012 al Premio Príncipe de Asturias.

El 21 de febrero de 2020, el profesor Lianke iba a dar su primera clase virtual de posgrado en la Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong. Pero antes de comenzar la lección, recordó lo que le decían sus padres cuando de niño cometía los mismos errores una y otra vez o cuando no recordaba las lecciones del colegio: “¿Es que no tienes memoria?”.

“Memoria y recuerdo constituyen elementos fundamentales que nos distinguen de los animales y las plantas, así como la primera condición de nuestro crecimiento y nuestra madurez. Son, a menudo, más importantes que comer, vestir o respirar, pues su pérdida puede conllevar el olvido de las herramientas y los modos que nos permiten alimentarnos y labrar la tierra; puede provocar que un día nos levantemos en mitad de la noche y no recordemos dónde habíamos dejado la ropa, o inducirnos a creer que el emperador se ve mucho mejor desnudo.”, le dijo Lianke a sus alumnos.

Ese día, con el inicio de la primavera, el mundo había registrado 275.000 casos de coronavirus en todo el mundo, de ellos 81.000 en China; más de 11.000 fallecidos y 88.000 recuperados. Italia ya había superado a China en muertes (más de 4.000) y España era la segunda de Europa, con 21.000 casos y más de 1.000 decesos. La Unión Europea había cerrado sus fronteras hasta el 14 de abril.

El profesor Lianke explicó a sus alumnos que debíamos evitar convertirnos en seres como A Q, quien después de haber sido humillado, golpeado y llevado a las puertas de la muerte, se vanagloriaba de ser un héroe y un triunfador. No había aprendido nada.

“¿Quién nos ha borrado y arrebatado la memoria?”.

La persona sin memoria es, en esencia, como la tierra de un campo o un camino; los zapatos deciden dónde pisar y son las hendiduras de sus suelas las que tienen la última palabra.

La persona sin memoria es, en esencia, como el madero sin vida; serán el serrucho y el hacha los que determinen su forma futura.”

Porque los periodistas explican lo que ven, los escritores relatan lo que recuerdan y si no usamos la memoria estamos condenados a repetir los mismos errores una y otra vez, en un vicioso círculo infinito.

La memoria se ha banalizado, se ha vuelto superficial en estos tiempos de rápido acceso a la información y de registro de datos. Sin embargo, como nos enseña Yan Lianke, con el olvido inmenso “la carne pierde el alma. Y cuando todo recobra la calma, ese minúsculo sustento de una verdad que podría remover el mundo también deja de existir. La historia se convierte así en una leyenda, en olvido y en una ficción sin base ni fundamento”. No hay la mínima certeza en este mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) si no tratamos de crear algo mejor sobre la base de nuestros recuerdos. Es la verdad interior que necesitamos para transformar lo que somos.

“Espero que, en un futuro previsible y no muy lejano, cuando este país comience a anunciar a los cuatro vientos con toda fanfarria y épica su victoria en la guerra contra la epidemia, no nos convirtamos en esos escritores que entonan cantos vacíos, sino únicamente en personas honestas y con memoria”, concluía Yan Lianke. Porque “escribir poesía después de Auschwitz es un acto de barbarie, pero guardar silencio y olvidar son barbaries aún más terribles”.

Precisamente la valiente llamada de Lianke a sus alumnos de Hong Kong me recordó al psiquiatra vienés Viktor Frankl y su obra ‘El Hombre en Busca de Sentido’ (1946). Como sabes, sobrevivió a cuatro campos de concentración nazis durante la II Guerra Mundial, incluidos Auschwitz y Dachau, desde 1942 a 1945. En medio del horror, se empeñó en aprender algo. Sí, en aprender desde la memoria. En el Holocausto, Frankl fue forzado a trabajar bajo las condiciones más espantosas. Millones de prisioneros murieron; Viktor Frankl descubrió entre quienes sobrevivieron un elemento común: tenían algo de vital importancia que realizar en el futuro. “Podemos trascender la situación, más allá del sufrimiento del momento”. Frankl nos enseñó que es una peculiaridad del ser humano que sólo pueda vivir proyectándose en el futuro; y es ésta su salvación, aún en los momentos más difíciles de su existencia. Precisamente en estos días de confinamiento, mi hija Zoe, que ahora tiene 19 años, y un servidor hemos estado leyendo al alimón, en voz alta para que el otro lo escuche durante 10 días el inolvidable ‘El hombre en busca de sentido’. Porque quien no recuerda está obligado a repetir.

O aprendemos desde la memoria como Viktor Frankl (que, habiendo perdido a todos sus familiares en los campos de exterminio, dirigió la Policlínica neurológica de Viena durante 25 años y dio clases hasta los 87) o nos convertimos en el monstruo de Víctor Frankenstein (El moderno Prometeo, de Mary Shelley, 1818): la ciencia no lo es todo, hemos de sentirnos responsables, las apariencias engañan. Esclavos consumistas, permanentemente insatisfechos.

## Resetear el Capitalismo

El 15 de marzo de 2020 publiqué un artículo en las redes que tuvo cierto impacto: 'El virus que reseteó el capitalismo'. Hacía un ejercicio de cienciaficción, imaginando el Foro Económico Mundial de Davos del año siguiente, en el que no se hablaría de otra cosa que del Coronavirus y de la recesión económica que había provocado. Porque el COVID-19 no ha sido un "cisne negro" (concepto de Nassim Nicholas Taleb para expresar lo altamente improbable, que nadie esperaba) sino todo lo contrario. Fue un "rinoceronte gris": se veía venir, de una u otra manera. Sólo en las primeras dos décadas del siglo XXI, hemos sufrido la polio en la India, el SARS, la gripe aviar, la gripe A, la cólera en Haití, el ébola, el síndrome respiratorio en Oriente Medio y el Zika en Latinoamérica. Son no pocas pandemias. La analista Michelle Wucker, que en 2012 utilizó la metáfora del rinoceronte africano que ya habitaba la Tierra hace 15 millones de años para referirse a la crisis de Grecia, ha declarado que el Coronavirus es un suceso de alta probabilidad y alto impacto. Una pandemia obvia, visible, que ha llegado a nosotros con un impacto de alto potencial y consecuencias altamente probables. Una respuesta zoonótica (transmisión de animales a humanos) a la Globalización 4.0. Como dijo el Secretario General de la ONU, el portugués Antonio Guterres, precisamente en Davos 2020, nos preocupamos por si el planeta va a sobrevivir, cuando está claro que lo hará; ¿y los seres humanos?

Martin Rees, director del Centro para el Estudio de Riesgos Catastróficos de la Universidad de Cambridge y ex presidente de la Royal Society, ya advertía de un riesgo así en verano de 2019. El Dr. Rees es optimista en lo científico y pesimista en lo político: "La política no está preparada para pensar a largo plazo ni a escala global". "Estamos acostumbrados a negar la importancia de los acontecimientos que tienen una baja probabilidad, pero cuya consecuencia sería devastadora y deberían preocuparnos más"

Porque, en el fondo, la humanidad siempre lo ha sufrido, desde la plaga de Atenas (430 a C), que acabó con un tercio de la población, a la Peste Negra (1346) con 34 millones de víctimas, pasando por la peste antonina y la peste de Cipriano, durante el Imperio Romano (5 millones de muertos cada una), la peste de Justiniano durante el Imperio Bizantino (falleció el 40% de la población), el sudor inglés en los siglos XV y XVI, la viruela que diezmó a mayas y aztecas, las pestes del siglo XVII en Milán, Sevilla, Londres, Viena y Marsella, las cinco pandemias de cólera (importada de la India por las tropas británicas) en el siglo XIX, la gripe rusa (1 millón de fallecidos), la gripe española tras la I Guerra Mundial (50 millones de muertos) o el SIDA desde 1980 (más de 30 millones de fallecidos). "A largo plazo, estoy más preocupado por la biología. Las armas nucleares necesitan grandes instalaciones, pero la ingeniería genética puede hacerse en un laboratorio pequeño. No puedes regular cada laboratorio del mundo. El peligro es que, por accidente o por diseño, creemos un virus que nos destruya", escribió Stephen Hawking en 2001 sobre las amenazas a nuestro mundo. Lo hemos visto en series como 'The Walking Dead', películas como '12 monos', videojuegos como 'Resident Evil', novelas (también llevadas al cine) como 'Guerra Mundial Z'. Isaac Asimov (1920-1992) situó las pandemias como amenaza de "la lucha por la vida". Bill Gates, fundador de Microsoft y filántropo, ya lo predijo en un artículo en el New York Times el 18 de marzo de 2015 sobre el ébola: "Lo que he aprendido es realmente aleccionador. Por muy horrible que haya sido esta epidemia, la próxima podría ser mucho peor. El mundo sencillamente no está preparado para lidiar con una enfermedad, como una gripe especialmente virulenta, que infecte a muchas

personas muy rápidamente”. Gates añadió: “De entre todas las próximas cosas que podrían matar a 10 millones de personas en el mundo, de lejos la más probable es una epidemia” (TED, 2015). Y puso como ejemplo ‘Contagio’, una película de Steven Soderbergh de 2011 (con Matt Damon, Kate Winslet, Jude Law y Gwyneth Paltrow) cuyo lema era: “Nada se contagia como el miedo”. Bill Gates proponía un sistema global de alerta y respuesta. “Tenemos que actuar ya, porque el tiempo corre”. No lo hicimos, evidentemente.

Con la coincidencia del fin del calendario maya (21 de diciembre de 2012), algunos propusimos el paso “del Capitalismo al Talentismo”, a una nueva era en la que el Talento es más valioso que el Capital y se ha convertido en el motor de la economía. El tiempo nos ha dado la razón y la escasez de Talento se ha convertido en penuria (más de la mitad de los puestos de trabajo en el mundo no se cubren y el 41% de los empleos en España, según el Informe de ManpowerGroup presentado en Davos en 2020). Sin embargo, la mayor parte de los gobiernos y de las empresas, pequeñas y grandes, se han comportado como si no fuera así, como si siguiera siendo cuestión de dinero. Compraron la perversa idea de Milton Friedman de que la única responsabilidad de las compañías era maximizar el beneficio y por tanto servir exclusivamente al accionista, “resolvieron” la crisis de 2008 salvando a la Banca y reduciendo los salarios (con lo que generaron una desigualdad impresionante) y aderezaron su discurso con declaraciones como la “Business Roundtable” (19 de agosto de 2019), firmada por 108 CEOs: “El sueño americano está vivo, pero friéndose” (Jamie Dillon, CEO de JP Morgan Chase) y el Manifiesto de Davos 2020 (El Propósito Universal de las Compañías en la Cuarta Revolución Industrial).

No nos lo tomamos realmente en serio. Como dijo nuestro pensador D. José Ortega y Gasset, “Cualquier verdad ignorada prepara su venganza”.

Bienvenidos al reseteo del Capitalismo. Estamos en el Talentismo de una vez por todas. ¿Qué hemos aprendido de la última pandemia?

## ¿De qué iba el Capitalismo?

En la segunda mitad del siglo XV, la economía feudal entró en decadencia. Según los especialistas en historia económica, fueron los mercaderes los que generaron una clase social que se benefició del comercio. Como comentaba en mi libro ‘Del Capitalismo al Talentismo’, debieron darse tres circunstancias en pocos años: un acontecimiento político, uno tecnológico y otro geográfico. El político fue la caída de Constantinopla el 29 de mayo de 1453: los otomanos acabaron con el último vestigio del Imperio Romano de Oriente e impidieron a los cristianos llegar a las rutas comerciales de India y China. El impulso tecnológico lo proporcionó la creación de la imprenta por Johannes Gutenberg (en realidad se apellidaba “Gensfleisch”, que en renano significa “carne de ganso”, por lo que se cambió el apellido) en 1459. Y el llamado “descubrimiento de América” por Cristóbal Colón el 12 de octubre de 1492. Política, tecnología y geografía, como corresponde en los últimos años a la caída del Muro de Berlín, internet y la globalización.

¿Quién fue el denominador común de esos tres fenómenos que permitieron pasar del Feudalismo al Capitalismo? Isabel I de Castilla (1451-1504). La Reina que, con su matrimonio con Fernando de Aragón en 1569 y la conquista del reino nazarí de Granada, fundó el primer estado nacional al centralizar competencias que antes poseían los nobles. La que financió la iniciativa de Colón de la búsqueda de las indias que daría lugar al Imperio. La que actuó de mecenas con los proyectos de eruditos humanistas como Antonio de Nebrija ('Gramática de la Lengua Castellana') o Alfonso de Palencia ('Décadas') e introdujo la imprenta en España en 1472 a través de Juan Arias Dávila, obispo de Segovia (en los siguientes 25 años se instalaron 26 imprentas en nuestro país). Política, tecnología y cultura desde el Liderazgo.

La relación entre las humanidades y el dinero que dio lugar al Capitalismo hay que buscarla en Florencia y en la familia Medici, tan rica como despiadada. Giovanni di Bicci de Medici, nacido en la pobreza, creó el primer banco en 1397. Según la Iglesia, la usura era pecado mortal (en el 7º círculo del averno de Dante, junto a los blasfemos y sodomitas, estaban los prestamistas). Sin embargo, podían salvarse del infierno patrocinando obras de arte. El jefe de los Medici lideró el comité que encargó a Lorenzo Ghiberti las puertas de bronce del baptisterio de la catedral de Florencia (1424). El hijo de Giovanni, Cosme el Viejo, expandió el banco por Europa y financió la construcción del Monasterio de San Marco a indicación del papa. El nieto de Cosme, Lorenzo el Magnífico, contrató a Miguel Ángel y otros grandes artistas del Renacimiento. A Lorenzo le dedicó Maquiavelo su obra 'El Príncipe'. Tras la muerte de Lorenzo en 1492, se hizo cargo de Florencia el fraile fanático Savoranola que en la "hoguera de las vanidades" quiso destruir todo lo que los Medici habían creado. Dos años más tarde la familia Medici huyó de la ciudad, pero no estaban acabados. Giovanni se convirtió en el papa León X y en 1512 regresaron a Florencia. Hicieron el capitalismo respetable: "la codicia es buena", pensaban los Medici, "y la codicia por el arte es lo mejor de todo".

Los verdaderos fundadores de la economía fueron unos teólogos morales, seguidores del pensamiento de Santo Tomás de Aquino: la Escuela de Salamanca. Partidarios del libre mercado, forjaron los conceptos de valor económico y precio (así lo reconoció Joseph Schumpeter a mediados del siglo XX). Francisco de Vitoria (1485-1546) teorizó sobre el "precio justo" por interacción de la oferta y la demanda y propugnaba la no intervención de los estados en las relaciones comerciales: "Los precios no están fijados por la naturaleza, ni determinados por los costes de producción: los precios son el resultado de la estimación común de los hombres". Su alumno Martín de Azpilicueta (1493-1586), monje dominico y asesor de tres papas, señaló que la cantidad de dinero de un país es lo que más influye para determinar el poder adquisitivo: "En igualdad de condiciones", en los países en los que hay una gran escasez de dinero, todos los demás bienes vendibles, e incluso las manos y el trabajo de los hombres, se entregan por menos dinero que allí donde es abundante". El alumno aventajado de Azpilicueta fue Diego de Covarrubias y Leiva (1512-1577), Canciller de Castilla y obispo de Segovia, que en su 'Variarum' (1514) estableció la teoría subjetiva del valor redescubierta por los economistas austriacos. El "cuarto mosquetero" de la Escuela de Salamanca fue Luis de Molina (1535-1601), que escribió un tratado en cinco tomos, 'De Justitia et Jure'. Para él los bienes no se valoran "de acuerdo con su nobleza o perfección" sino por "servir a la utilidad humana". El valor de un bien cambia por las percepciones y la disponibilidad. Molina fue el primero en explicar los precios al detalle y al por mayor, el dinero y el crédito, los intereses o la propiedad privada. Cuatro espléndidos pensadores

entre más de una docena de tomistas (como Melchor Cano, Pedro de Soto o Gaspar de los Reyes), que buscaban en las instituciones la prosperidad y el bien común siempre dentro de la filosofía moral (es conocido su “*ius Gentium*”, defendiendo los derechos de los indígenas de América).

Sin embargo, Adam Smith es considerado el padre de la economía moderna por ser el faro intelectual de una poderosa teoría que combina la evolución histórica, la psicología (entendida como el estudio de la naturaleza humana), la ética y el desarrollo de la economía, nació en Escocia, al norte de Edimburgo. Hijo único, huérfano, con una madre que vivió hasta los 90 años, recibió una beca a los 14 años para estudiar en la Universidad de Edimburgo y posteriormente en la de Oxford, fue un filósofo notable discípulo de Francis Hutcheson (el padre de la ilustración escocesa, que consideraba que la filosofía tenía un valor práctico). En 1759, a los 36 años, Adam Smith publicó ‘Teoría de los sentimientos morales’, obra pionera en el campo de la ética. Muy crítico con el ‘Leviatán’ de Hobbes (esa extraña idea de que “el hombre es un lobo para el hombre” y por ello hace falta un Estado fuerte que nos dirija), Adam Smith fue más allá del ‘Tratado de la Naturaleza Humana’ (1739) de su maestro y amigo David Hume, porque la gran aportación de Smith es el poder de la empatía, la capacidad que tenemos los seres humanos de ponernos en el lugar del otro. En 1764 Adam Smith dejó la docencia para ser tutor del hijo de un duque, viajó a Francia y contactó con François Quesnay y los fisiócratas, la primera escuela de pensamiento económico. En su ‘Tableau economique’, Quesnay desarrolló el flujo de renta y gasto. Al regresar a Escocia, Smith se retiró 10 años a su pueblo natal de Kirkcaldy. Fruto de esa profunda reflexión es su segundo y último libro, ‘Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones’ (1776), el más influyente de la economía. Un texto indisoluble del sentido ético, en el que el autor trata la división del trabajo, el origen del dinero, los impuestos, el poder de la Iglesia y muchos otros temas. Smith preconiza que los vicios individuales generan la prosperidad pública (en línea con la “fábula de las abejas” de Mandeville) y que una “mano negra” dirige los mercados, si bien preconiza el papel del Estado para proveer de servicios públicos como la educación gratuita y el alivio de la pobreza. Si bien Adam Smith sentó las bases conceptuales de la revolución industrial, se habría sentido consternado por el capitalismo salvaje de explotación infantil y miseria social que mostró Charles Dickens en sus obras un siglo después.

Lo que Adam Smith ha supuesto para el capitalismo lo ha sido Karl Marx para el socialismo y el comunismo. Nacido en Tréveris, Alemania, en 1818 descendiente de rabinos acomodados, Marx estudió Derecho en Bonn y filosofía en Berlín. Llegó a ser redactor en un periódico renano y tuvo que exiliarse a París. En esa etapa conoció a Engels y se relacionó con pensadores como Bakunin, Louis Blanc o Proudhon. En Bruselas creó la “Liga de los Justos”, germen del comunismo (en 1848 publicó el ‘Manifiesto comunista’): la historia viene determinada por el modo de producción, la propiedad privada genera la lucha de clases y el proletariado debe abolirla. Su obra cumbre, ‘El Capital’ se publicó a partir de 1867. El primer volumen trata del valor trabajo, la plusvalía y la acumulación de capital; el segundo, del comercio, el sistema financiero y el conocimiento del mercado; el tercero, de los excedentes y plusvalías en la venta de la mercancía. El experimento comunista en la URSS que partió de Lenin en 1917, en plena Guerra Mundial, finalizó con la caída de la Unión Soviética en 1991. Sin embargo, subsisten regímenes comunistas en la República Popular China, Cuba y la Venezuela de Nicolás Maduro.

El Liberalismo a ultranza desde los años 80 (el de Ronald Reagan en los Estados Unidos y Margaret Thatcher en el Reino Unido) y las políticas de austeridad recesivas para superar la crisis de 2008 generaron una creciente disparidad en la renta, caídas salariales y recortes en inversiones en servicios básicos (sanidad, educación, protección a los desfavorecidos). La falsa recuperación económica pasó factura a la clase media (cada vez más pobre, con menor capacidad de consumo) y a los más vulnerables socialmente. En esa situación de desigualdad indiscutible (un abismo entre los dueños del capital y los trabajadores, que nos retrotrae al siglo XIX), el economista francés Thomas Piketty publicó 'El Capital en el siglo XXI', libro en el que aboga por reducir la concentración de la riqueza en pocas manos repensando los impuestos y generando una renta básica realmente universal. ¿El Capitalismo descontrolado propagaba la desigualdad como un virus? Así parece.

## La irrupción del Talento

Como ha escrito el filósofo John Gray, Karl Marx pudo equivocarse plenamente respecto al comunismo, a la solución (una dictadura, aunque fuera "del proletariado"), pero tal vez estaba acertado respecto al diagnóstico del capitalismo: un sistema radicalmente inestable que acaba destruyendo su base social, la clase media. "Todo lo que es sólido se desvanece en el aire".

En 1997, tres socios de McKinsey publicaron un estudio con el acertado título de 'La guerra por el Talento' y cuatro años más tarde, en 2001, un libro homónimo. La tesis era la escasez de talento que habían comprobado con una muestra de 13.000 directivos de más de 120 compañías. Había que luchar por los mejores con una PVE (Propuesta de Valor al Empleado, hoy llamada "Propuesta de Valor al Talento"), mejores prácticas de atracción y selección (de la selección a la "seducción", la generación de una experiencia de empleado diferente, el coaching y el mentoring para tener mejores líderes. Más allá del discurso (asumido por los CEOs), la "guerra por el talento" se asumió poco o nada en realidad durante las dos décadas siguientes, bien por "exuberancia irracional" (1997-2007), en la que "todo el monte fue orégano" (en el caso español, una cuádruple burbuja inmobiliaria, financiera, de inversión extranjera y de consumo alentada por las autoridades), bien por la crisis de 2008, resuelta con deflación social (menor poder adquisitivo de la gran mayoría de la ciudadanía).

En cualquier caso, la "guerra por el talento" enunciada en 1997 no fue una mera anécdota. Venía avalada por los conceptos de *Inteligencia Emocional*, difundido por Daniel Goleman, de *Cuadro de Mando Integral* (Norton y Kaplan), de *Marca Personal* (Tom Peters). El año del fallecimiento de la princesa Diana y la madre Teresa, en que Tony Blair se convirtió en primer ministro del Reino Unido, de la devolución de Hong Kong a China, del protocolo de Kioto y el terremoto de Asís, de la creación de Amazon cuando Microsoft se convirtió en la empresa más valiosa, de Titanic, Jurassic Park y Full Monty, el mundo estaba cambiando radicalmente y las empresas en su gran mayoría no se estaban dando cuenta.

El resultado de mirar para otro lado es la muerte. La esperanza de vida de los españoles se ha duplicado en las últimas cuatro generaciones, desde nuestros bisabuelos. La esperanza de vida de las compañías en Occidente se ha reducido a la quinta parte: a principios de la década de los 70

rondaba los 60 años; en 2020 se sitúa en 12. Y sigue descendiendo a gran velocidad. Lo mismo les ocurre a los CEOs, que en 2000 duraban toda una década. Los del IBEX llevan en sus cargos poco más de 7 años, si bien un tercio de ellos el principal ejecutivo lo es desde hace menos de 3 (Marta Legasa, Uppers, 17 de julio de 2019).

*Sic transit gloria mundi*, Así pasa la gloria del mundo.

## El síndrome de la rana hervida

Hay una parodia del humorista José Mota que me hace especial gracia y que el Mago More ('Superpoderes para gente normal, trabajando como un cabrón') suele incluir en sus presentaciones. Es la de "la conquista de Portugal (por España), de a poco, al merme". La entonces vicepresidenta del gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero, María Teresa Fernández de la Vega (José Mota) dice que hay un incremento del precio de la vivienda y que la solución es tomar el país vecino. "Dame hueco, dame hueco. Que habiendo hueco, yo... ya sabré". A Portugal "hay que hincarle el diente, pero de a pocos, que no se entere". Los miembros del servicio secreto, disfrazados de campesinos, dan cada día una pequeña patada a los hitos fronterizos y desplazan la frontera 3 centímetros. "Antes las invasiones se hacían con ansia viva, to pa' mí. ¿Cuándo? Ya". Si las haces "al merme", de a poco, cuando te das cuenta "no te queda país". En 2050, le queda de recio al país luso "lo del tobillo a una gamba". Eso sí, la vicepresidenta pedía a la población que no lo divulgara, porque si no tendríamos con el país vecino "la de padre que en gloria esté". Muy ocurrente y divertido.

Es lo que llamamos "el síndrome de la rana hervida". Si ponemos una rana en una cazuela y vamos elevando la temperatura del agua gradualmente, el anfibio se va acostumbrando y acaba hervido (los científicos del siglo XIX creían que era cierto; los del XXI saben que no es verdad). En cualquier caso, es una metáfora útil sobre la resistencia a las transformaciones. Fue usada en los años 60 sobre la guerra fría entre Occidente y la Unión Soviética, en los 80 sobre el colapso de la civilización y actualmente contra el cambio climático.

La alternativa es lanzar la rana a un recipiente en el que el agua ya está ardiendo. Entonces el batracio escapa. Mucho mejor para la rana.

Ahora las ranas somos nosotros. ¿Saltamos?

"¿Saldremos mejor de esta crisis? Quien sabe. Si queremos dar un giro y atesorar lo aprendido no debemos olvidar los males que de antiguo afligen a la humanidad. La lucha es entre la memoria y el olvido. Y para ello nos sirve la literatura, que tiene una función profética y nos enseña sobre el pasado. Se lee a Boccaccio, a Saramago, a Camus, sobre las epidemias. Leyéndolos entiendes el miedo, la soledad, la impotencia ante un enemigo invisible, el tema del chivo expiatorio, el sufrimiento, la pérdida de la libertad, la ciudad fantasma..." (Nuccio Ordine, Diamante, 1958, autor de 'La utilidad de lo inútil, manifiesto por la enseñanza clásica).

Y añade: “Como dice José Saramago, hemos estado ciegos porque no hemos visto el egoísmo y la indiferencia que domina la sociedad. Es lo que nos enseña el coronavirus, el estupor de la enfermedad, como en ‘Ensayo sobre la ceguera’. Es lo que, en ‘La peste’, de Albert Camus, cuenta este pasaje: “¿Qué se aprende durante la peste? Que hay en los hombres más cosas dignas de admiración que de desprecio”. Estamos viendo gestos de solidaridad entre las personas, médicos jubilados que vuelven al oficio de curar. Veo cosas que hacen que tenga esperanza. El peligro es que olvidemos las necesidades principales de la vida. Mira lo que dice Milan Kundera en ‘El libro de la risa y el olvido’: “Contrapoder es la lucha de la memoria contra el olvido”. Yo creo que, si olvidamos, volveremos a estar como antes. En la historia hemos olvidado muchas veces. No tengo una certeza, ni una respuesta, pero sé que si olvidamos no atesoraremos lo que hemos aprendido ahora. Podemos caer en el tiempo de los idiotas, los que en la antigüedad griega se ocupaban exclusivamente de su interés, en oposición a los intereses de la ciudad, polis, la palabra de la que procede la política. Pues, bien, yo considero que estos políticos de ahora son idiotas, estúpidos, no solo porque piensan únicamente en sí mismos, sino también porque son ignorantes, ignoran que todos los seres humanos están relacionados entre sí, como demuestra ahora esta crisis del virus”.

## Ojalá la memoria no sea breve

José Manuel Zapata es un gran tenor (suya es la maravillosa versión del ‘Nessun Dorma’ en ‘Mar adentro’) y director de orquesta, además de uno de los mejores conferenciantes del panorama nacional en estos momentos. Es un grandísimo experto en “la riqueza de la emoción” a través de la música, de la buena música, y pone de ejemplo a María Callas, que ponía emoción en todo lo que hacía.

“Me gustaría que esta crisis nos hiciera mejores personas, que la solidaridad se mantuviera más tiempo”; me contaba en una conversación telefónica hace unos días. Tras la II Guerra Mundial, una época que ha estudiado bien, la gente superó el miedo. “Pero me temo que la memoria es breve”.

*Ars longa, vita brevis*, El arte es largo (de aprender) pero la vida es breve, como nos enseñó Hipócrates, el padre de la medicina. La cultura, siendo el cuarto apartado del PIB español, es la hermana pobre de esta crisis, y debería ser protegida con medidas específicas. “¿Te imaginas 24 horas sin música, sin música en absoluto?”. La música es imprescindible, la necesitamos para vivir. “El arte te cura; la música, aún más”.

Respecto a dar “el Do de pecho” (sinónimo de compromiso, título de una memorable conferencia de Zapata), el tenor considera que “el Do de pecho tiene que darlo cada uno, en base a su esfuerzo individual, si bien Europa ha de tener un objetivo común”. Sin embargo, el ser humano tiende a pensar que “el problema es de otro”, como quien tiene un vecino con humedades en la casa: te va a llegar. Respecto al norte y al sur de Europa, “si los mediterráneos no lcompran a los nórdicos lo que venden, apaga y vámonos”.

¿Qué vas a hacer TCV (Tras el CoronaVirus)? le pregunté. “Abrazar a los amigos y ver a mi hija. Porque necesito el contacto humano como el comer. La tecnología está muy bien, pero yo necesito la piel”. Siempre nos quedará la música, maestro.

## Conclusiones

Recordemos para siempre que el Capitalismo terminó reduciéndose a un espacio en el que, teniendo coches no los podíamos usar, teniendo dinero no podíamos salir a gastarlo, teniendo ropas de lujo nos quedábamos en casa con ropa cómoda, teniendo joyas no las podemos exhibir. Nos dejó en casa, cuidando de los nuestros, preocupándonos de los seres queridos, añorando enterrar y llorar a los fallecidos, poniendo la salud por encima de todo lo demás. ¿Cabe una lección mayor? ¿No la habremos aprendido al salir?

# Organizarnos de otra manera: ¿teletrabajo o “telos”-trabajo?

*“Vivir sin leer es peligroso; obliga a conformarse con la vida”*

**Michel Houellebecq**

## **Teletrabajo: No estábamos preparados**

“Trabajar fuera tiene un impacto muy positivo dentro de casa”, escribía Marta Granó, profesora de ESADE y de la Universitat de Lleida en la contraportada de su último libro, ‘¿Somos malas madres?’. Sabíamos que el mal llamado “teletrabajo” ofrecía múltiples ventajas. Pero tenía que llegar una situación límite para que nos pusiéramos las pilas.

Partíamos de muy atrás. Según datos de Eurostat de 2018, las últimas cifras disponibles, el 7,5% de los trabajadores españoles ha tenido en alguna ocasión contacto con el teletrabajo; hay tan solo un 4’3% que teletrabajan de manera habitual y un 3’2% que lo hacen de forma esporádica. En nuestro continente, sociedades más productivas y equitativas lo practican mucho más. Holanda posee una tasa de teletrabajo del 35’7%, Suecia del 34’6% e Islandia del 31’5%.

En junio de 2012, el Ayuntamiento de Barcelona publicó el ‘Libro blanco del teletrabajo en España’, subtítulo ‘Del trabajo a domicilio a los eworkers. Un recorrido por la flexibilidad espacial, la movilidad y el trabajo en remoto’. Con la Fundación MásFamilia (300 empresas certificadas) y una Comisión de EFR (Empresas Familiar Responsables) con 33 de las principales compañías de nuestro país, se elaboró un informe de más de 100 páginas sobre la situación nacional e internacional, las ventajas, los obstáculos y una guía práctica de implantación. Un marco de ayuda y un marco de referencia.

El teletrabajo es en realidad un eje transversal para una nueva visión del empleo y de las organizaciones. Según este Libro blanco, “contiene los principios y valores sobre los que se sustentará la empresa del mañana.

- Eficiencia
- Orientación a resultados
- Conciliación de la vida familiar y laboral
- TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación)
- Desarrollo sostenible

Y proporciona innumerables ventajas y resultados muchos de los cuales están aún por explorar.

- Mejora de la conciliación de la vida familiar y laboral
- Mejora la salud y bienestar
- Reduce emisiones de gases de efecto invernadero y otros gases contaminantes
- Contribuye a mejorar la movilidad en las grandes urbes
- Genera equipos de trabajo más amplios y potentes sin barreras geográficas
- Fomenta la diversidad y en especial la integración laboral de colectivos más vulnerables como los discapacitados."

En definitiva, beneficios en las 3 P de la Sostenibilidad: para las organizaciones (Profit) porque mejora la productividad y la eficiencia, para las personas (People) porque mejora la salud y el equilibrio de vida, para el medioambiente (Planet) porque ayuda a su preservación. La conexión entre el teletrabajo y varios de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

Sin embargo, las empresas en su gran mayoría (sobre todo las pymes) hicieron caso omiso al teletrabajo y siguieron con su rutina. Muchas grandes compañías lo han considerado "la guinda del pastel", una dádiva para que los empleados pudieran trabajar algún día desde casa.

Siete años después de la primera edición (en 2019) la Fundación MásFamilia elaboró una segunda, 'Más allá del teletrabajo. Una forma flexible del trabajo', que profundizaba en nueve dimensiones:

1. Cultural y de liderazgo
2. Operativa
3. Legislativa
4. Tecnológica
5. Prevención de Riesgos Laborales
6. Medioambiental
7. Movilidad
8. Seguridad vial
9. Práctica

La consultora de innovación Opinno, en su guía práctica, considera que el teletrabajo reduce en un 60% las bajas por absentismo, ahorra un 56% en desplazamientos de casa al trabajo y la productividad crece nada menos que un 56%, mientras que la rotación de empleados se reduce en un 20%.

## ¿Cuál es el principal obstáculo?

Sin duda, el principal obstáculo al teletrabajo es el cultural. La cultura corporativa como “el modo en el que se hacen las cosas aquí”, la respuesta a problemas de cohesión interna y de adaptación al entorno.

Hay un obstáculo macrocultural, de cultura nacional, que hemos de asumir. A los españoles en particular y a los latinos en general, como forma de vida nos encanta estar juntos y compartir vivencias. Somos especialmente sociales, para lo bueno (la calidad de vida) y para lo malo (el uso eficiente de la tecnología). Aunque tengamos un ancho de banda superior a la de los países de nuestro entorno, nos cuesta un mundo conectar no “tocándonos” con los demás.

Respecto a la Cultura Corporativa, “muchos empresarios ven el riesgo de perder el control y la supervisión de las tareas, en una visión anticuada del trabajo por cuenta ajena. La supervisión de la presencia no conduce más que a descensos en la productividad y en el compromiso y por ende de competitividad. Existe la posibilidad de orientarse al resultado y practicar una Dirección Por Objetivos (DPO) apoyada perfectamente en una cultura del teletrabajo”. Además, “los sindicatos ven en el teletrabajo el riesgo de una posible desmovilización sindical, de perder algo de su posición de fuerza, al no poder ejercer parte de su tarea en el propio centro de trabajo como asambleas, carteles informativos, etc. Además, ven en el teletrabajo una puerta abierta a una situación laboral diferente, menos regulada en contrato laboral y por ello menos controlada. Esta visión puede resultar útil en entornos industriales y fabriles y en la propia administración pública, pero queda superada en entornos de empresas de servicios, donde lo importante no es el número de horas de asistencia al centro, ni tan siquiera la productividad, sino conceptos como la creatividad, la competitividad, la innovación y la calidad de servicio” (Libro Blanco del Teletrabajo, 2012).

## Algunas buenas prácticas durante el COVID-19

Antes de esta crisis sanitaria, el 13% de las empresas ofrecían teletrabajo a sus empleados; entre las EFR (Empresas Familiarmente Responsables), el porcentaje llegaba al 53%. La gran mayoría de las compañías certificadas como Top Employers por sus prácticas de gestión de personas, un total de 109 en España en 2020, también lo practican.

Durante la crisis del coronavirus, hubo ciertas empresas que lo hicieron especialmente, como:

- **EY.** La antigua Ernst & Young, una de las “Big Four” de consultoría y auditoría, decidió el 5 de marzo de 2020 que los 3.100 empleados de su oficina de Madrid teletrabajasen, tras detectar un caso positivo de las empresas. Activó la Fase 2 de su Protocolo de Prevención que contemplaba el Smart Working. La semana anterior, con motivo de la activación de la Fase 1, decidió la restricción de viajes, cancelación de eventos, aviso de llevar al domicilio diariamente el portátil y el móvil. Desde hace más de dos años antes, la firma había dispuesto para sus profesionales de los medios y recursos tecnológicos necesarios para que hicieran su labor con la misma calidad de servicio que en la oficina y mantuvieran la comunicación permanente entre ellos.

- **Indra.** En palabras de esta compañía tecnológica, “Para asegurar la más alta capacidad de servicio a los clientes, minimizar el riesgo de transmisión del coronavirus, proteger a los profesionales y facilitar la conciliación y atención a sus familias, Indra ha implementado mecanismos para que sus empleados, en lo posible, puedan realizar su actividad mediante diferentes opciones de trabajo desde el domicilio. No es algo nuevo, ya que la flexibilidad y la posibilidad de trabajar de forma remota es una realidad en Indra, que se ha intensificado en los últimos años como parte del plan de transformación cultural. Para quienes deben permanecer en los centros de trabajo, Indra analiza modelos de flexibilidad de la actividad y revisión de turnos, de cara a permitir la cobertura de sus necesidades personales. También se han adoptado medidas para proteger a las personas con mayor riesgo, como embarazadas o personas que sufren enfermedades crónicas”.
- **ING,** el banco holandés, tiene como una de sus prioridades cuidar la salud de sus profesionales. Por ello, durante la crisis del coronavirus se puso en marcha el teletrabajo para todos, incluyendo a los equipos que desarrollan las actividades esenciales de la entidad para minimizar el riesgo de contagio. ING flexibilizó al máximo el horario para que en esta excepcional situación los empleados pudieran compatibilizar el trabajo con el cuidado de sus familiares.
- **Mapfre,** la compañía de seguros, estableció de forma muy temprana un procedimiento de emergencia sanitaria con el objetivo de salvaguardar la salud de sus empleados y colaboradores, así como de garantizar la continuidad del negocio y servicio a sus clientes. En el marco de este procedimiento la compañía ha desplegado planes específicos de actuación adaptándolos a las circunstancias de los distintos países donde opera, alineada siempre con las autoridades sanitarias locales. Más del 90% de sus empleados trabajaron en remoto para reducir el riesgo de contagio y poder garantizar el servicio. La aseguradora reforzó sus canales no presenciales de atención al cliente a través de la web y distintas app.
- **Securitas Direct.** Como la seguridad de sus profesionales es su máxima prioridad, Dada la diversidad de perfiles en su organización, evaluaron cada una de las casuísticas para adaptarse a sus necesidades con teletrabajo y planes de conciliación.

## ¿Por qué no se puede improvisar el teletrabajo?

“No estamos preparados, y todavía menos para hacer un teletrabajo de emergencia. ¿Quién está bien preparado? Los que ya tienen práctica. Pero la mayoría de las empresas y los trabajadores en España no lo han experimentado nunca”, opina la profesora Eva Rimbau, de la UOC (Universitat Oberta de Catalunya). Una experiencia piloto de teletrabajo en una empresa lleva entre cuatro y seis meses para ofrecer garantías.

Si teletrabajáramos el 40% del tiempo laboral se reducirían unos tres millones de toneladas en las emisiones de CO2 en España y sufriríamos un menor número de accidentes de tráfico en los desplazamientos hasta o desde el trabajo (49.289 con baja laboral en 2017 y 122 fallecidos, según el INSHT, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo).

Sin embargo, hay una serie de barreras que, si bien no son infranqueables, resultan de gran dificultad. Según el mencionado Libro Blanco, éstas son:

- Las relativas a la falta de control que los directivos perciben por la falta de presencia física.
- En el caso de los empleados, la sensación de aislamiento y falta de participación en los temas importantes, al “no estar allí, en la oficina”. La falsa creencia de que el teletrabajo afecte negativamente al desarrollo de su carrera profesional.
- El desconocimiento de los elementos fundamentales de los métodos de organización del trabajo relativos al teletrabajo.
- La falta de tecnología adecuada (paradójicamente, muchas personas disponen de mejor tecnología personal que en sus empresas) como lugar de encuentro de información y comunicación, como entorno colaborativo con el resto de la organización. O tecnología que está disponible pero no se utiliza porque los empleados no la han recogido o no han recibido la formación suficiente.
- Ausencia de auténtica transparencia para recibir la información relevante o poder comunicar con eficacia.
- Inexistencia de un sistema de Dirección por Objetivos y de una Gestión del Desempeño eficaz para que los profesionales puedan planificarse, actuar autónomamente y mostrar sus resultados en el seguimiento.
- La falta de preparación para teletrabajar y manejar las herramientas tecnológicas.
- El desconocimiento del marco legal de seguridad e higiene en el trabajo y de ciberseguridad y confidencialidad.
- La ausencia de una política de inversiones para que el teletrabajo sea rentable para la empresa.

Según un estudio de Gartner, el 90% de las empresas tiene trabajadores en remoto (“el teletrabajo está sucediendo”), si bien una de cada cuatro no sabe realmente quiénes son. Queda mucho por hacer.

## De “tele” a “telos”: la finalidad

El prefijo “tele” en “teletrabajo” procede del griego correspondiente a distancia o lejanía, como en televisión, telepatía, telediario, telespectador o telenovela. La nueva situación exige ir más allá.

Volvamos para ellos a los filósofos griegos y en especial a Aristóteles, que tanto influyó en Tomás de Aquino y a través de él en la Escuela de Salamanca. Para Aristóteles de Estagira, el “telos” es el propósito o finalidad de todo. El de una bellota, como semilla, sería convertirse en un árbol, un roble. El “telos” es aquello en virtud del cual se hace algo. Se han puesto de moda, en el mejor sentido del término, las PDO (en inglés, Organizaciones Guiadas por un Propósito) que se centran en el “para qué”. El Propósito se internaliza en una organización si y solo si:

1. Los empleados conocen de verdad el propósito y son capaces de explicarlo con sus propias palabras.
2. Comprenden su importancia, hasta qué punto es relevante para el funcionamiento de la empresa.
3. Hay un compromiso visible desde el Liderazgo que encarna la Alta Dirección, especialmente en el ejemplo del CEO.
4. Compromiso continuo y visible de los empleados, desde la percepción de sus propios compañeros.
5. Coherencia percibida por los miembros de la organización entre el propósito corporativo y la práctica diaria.
6. Reflexiones sobre el Propósito (conceptualización por la alta dirección y opiniones de los empleados).
7. Comunicación continua del Propósito en presentaciones, vídeos corporativos, etc.

El “telos-trabajo” es el empleo del talento con una finalidad optimizando la tecnología. No se trata de trasladar el taylorismo de la fábrica o de la oficina a tu propia casa, sino de participar activamente en el proyecto empresarial desde su finalidad, desde su Propósito.

## **Nuevas reglas del juego para las tres partes**

Como la “espada de Damocles” del teletrabajo es la baja calidad directiva (España pasó en la crisis de 2008 del puesto 27º del mundo al 59º y en 2020 se ha situado en el 43º, según datos del Foro Económico Mundial), durante el aislamiento por coronavirus la mayor parte de los jefes reprodujeron por tecnologías como Skype o TEAMS las monótonas e improductivas reuniones a las que tenían acostumbrados a sus colaboradores. El exceso de control y la falta de confianza (que es jefatura tóxica bajo la apariencia de liderazgo) de siempre, esta vez virtual.

El *quid* de la cuestión es transformar la mera presencia en cumplimiento de objetivos (como corresponde a lo que Peter Drucker, el padre de la gestión empresarial avanzada, llamó “trabajadores del conocimiento”). España es una economía de servicios de bajo valor añadido (turismo, hostelería, comercio) y de sus 19 millones de ocupados apenas 6 millones pueden teletrabajar de verdad. Somos uno de los países más presencialistas de Europa (por favor, tratemos de evitar decir “presentistas”; el presentismo es una escuela filosófica según la cual sólo existe el presente). Lo importante no es “echar horas delante del jefe”, ser pelota obediente, sino marcar objetivos MARTE (Medibles, Alcanzables, Retadores, Específicos y Temporales, SMART en inglés) o, como dice el experto en motivación y en DPO Rubén Turienzo, autor del libro ‘Haz que suceda’, SMARTER, incluyendo objetivos Ecológicos y Responsables.

Imagínate que el nuevo modelo laboral es un triángulo con tres vértices: la Alta Dirección (especialmente el CEO), el supervisor directo (generalmente, los mandos intermedios) y el propio empleado. Cada uno debe actuar de manera muy diferente.

### **Nuevas reglas para la Alta Dirección:**

1. Establecer un Comité de TecnoEmpleo o eworking (mejores términos que el teletrabajo) que deconstruya la organización en roles que puedan aprovecharse mejor utilizando la tecnología y potenciar en cada profesional sus potencialidades tecnológicas. No se trata de que el Departamento de Recursos Humanos “permita” el teletrabajo, sino que la empresa se transforme radicalmente.
2. Poner en marcha las acciones pertinentes desde el marco jurídico, el de prevención de riesgos laborales, de seguridad en el trabajo y de confidencialidad, porque se trata de reinventar el contrato laboral y el contrato social.
3. Invertir de verdad en tecnología, pensando en la rentabilidad más que en el coste, contando con el CDO (Chief Digital Officer) con una hoja de ruta tan ambiciosa como realista, sin promesas incumplidas.
4. Fomentar en el día a día una cultura de presencia virtual con un soporte tecnológico de vanguardia. No se trata de “digitalizar” lo que hay, sino de transformar la organización desde la tecnología y el talento con el humanismo como guía.
5. Desarrollar un plan de formación y desarrollo de toda la compañía, sistemático y riguroso, respecto al eworking.
6. Replantear la gestión desde la DPO (Dirección por Objetivos) y la gestión del desempeño con una compensación adecuada (retribución fija y variable, otros beneficios) para toda la empresa.
7. Potenciar la comunicación interna aprovechando la tecnología, desde la transparencia, el acceso a la información y la búsqueda del compromiso y el orgullo de pertenencia.
8. Respecto a la comunicación externa, reposicionar a la compañía frente a los medios para divulgar las mejores prácticas de tecnoempleo y publicitar sus ventajas para los empleados y la organización en su conjunto.
9. Lanzar un programa piloto y toda vez que la iniciativa funcione, extenderlo a toda la organización con las garantías de excelencia en el servicio para los clientes y experiencia de talento para los empleados.
10. Una vez establecidos los procesos de eworking y generado los KPIs (indicadores clave de desempeño), analizar el seguimiento de los mismos para el éxito.

### **Nuevas reglas para el supervisor directo:**

1. Participar activamente en los procesos de decisión sobre el eworking o TecnoEmpleo, aportando su experiencia y conocimientos. Dialogar con los integrantes de su equipo para pensar en presente y futuro.
2. Adaptar la realidad del marco jurídico a su equipo, dando el reconocimiento pertinente.
3. Comunicar con eficacia, desde la convicción, que la tecnología es un aliado y no un elemento distractorio. Sus colaboradores han de comprobar que su jefe de verdad se lo cree. Desde el escepticismo, consciente o inconsciente, no se logra la transformación integral deseada.
4. Liderar con el ejemplo para lograr una cultura corporativa de presencia virtual, adaptando las situaciones cotidianas al nuevo modelo. Frente al presencialismo, la productividad.
5. Plena involucración en el aprendizaje propio y de sus colaboradores para el correcto funcionamiento del modelo.
6. Apoyo al plan de formación y desarrollo, corrigiendo las carencias que en la práctica pueda tener.
7. Desplegar los mensajes corporativos al nivel de su equipo, mostrándose no como un capataz que da instrucciones sino como un entrenador, facilitador, inspirador e integrador que da autonomía desde la confianza.
8. Desde un espíritu abierto y constructivo, fomentar la comunicación interna y externa para la agilidad y la colaboración.
9. Participar en su caso en las experiencias piloto o recibir información de las mismas para implantar con éxito el modelo.
10. Facilitar la información sobre los KPIs de su equipo y analizar los resultados desde la mejora continua.

### **Nuevas reglas para el empleado:**

1. Realizar un autodiagnóstico de su talento (aptitud, actitud, encaje cultural) en esta nueva situación y preparar un plan de acción conjunto con su responsable directo para la virtualización de su actividad.
2. Exponer su situación concreta respecto del marco jurídico, de seguridad en el trabajo, de prevención de riesgos laborales y de confidencialidad y dar feedback sobre los aspectos a tener en cuenta.
3. Aprender las nuevas tecnologías, de forma amigable, como lo hace a título personal y resolver los problemas con los centros de soporte no desde la queja sino desde la adaptación personal.

4. Colaborar con los demás miembros del equipo y con su jefe de forma generosa e inteligentemente optimista. Frente a la resistencia cultural, la potenciación voluntaria del tecnoempleo.
5. Pleno compromiso con el proceso de aprendizaje para manejar las herramientas tecnológicas con soltura.
6. Dar feedback sobre la utilización de lo aprendido en el proceso de formación y desarrollo y sobre las conversaciones de carrera con su responsable directo.
7. Entender bien los mensajes de la empresa, desde el propósito corporativo, la misión, la visión y los valores, así como la ejecución de la estrategia en lo que le concierne.
8. Aportar ideas innovadoras y conectar con el resto de los profesionales en el desarrollo de los proyectos.
9. Incorporar a sus hábitos profesionales el nuevo modelo de tecnoempleo, desde las experiencias piloto o su implantación posterior.
10. Contar con indicadores clave de desempeño (KPIs) a título personal y de equipo, y analizar los logros con su responsable directo para mejorar constantemente.

Puede parecer un esfuerzo excesivo de inversión en dinero (infraestructura tecnológica, accesos remotos, soporte técnico, presupuesto de formación) y tiempo del comité de dirección, diseño y ejecución de nuevas políticas, replanteamiento de la comunicación, la gestión del desempeño, la dirección por objetivos o la calidad directiva a todos los niveles de la organización. Sin embargo, las ventajas son notables.

Ventajas que se han demostrado en distintos estudios. El 73% de las empresas españolas creen que el *eworking* es más eficiente que el trabajo tradicional y el 72% que mejora el equilibrio de vida de sus empleados (Regus, 2011). El 45% de las compañías consideran que hay un potencial ahorro en el espacio de trabajo (ADN, 2011). El menor coste de los desplazamientos de casa a la oficina y viceversa también es un hecho a considerar: en el 31% de los casos pueden ser sustituidos por videoconferencias (Fundación Movilidad). Y según SMART 2020, desde un cálculo muy prudente, la tecnología puede sustituir entre un 5% y un 20% de los viajes de negocios, con la eficiencia que eso supone.

Un estudio de la Cámara de Comercio de Navarra muestra que las tres ventajas principales del teletrabajo son la conciliación de la vida laboral y familiar, la flexibilización de horarios y el aumento de productividad, con ahorros de unos 1.200 euros anuales por trabajador para la empresa y algo más para el propio empleado, que se ahorra unas 216 horas/año de desplazamientos. Experiencias piloto como las del Gobierno Vasco con algunos de sus funcionarios hablan de mayor satisfacción, menor estrés y mejor salud. A nivel internacional, el 95% de las empresas considera que el *eworking* tiene un alto impacto en la fidelización de los empleados (Telework Research Network), ya que es considerado una recompensa por los mismos (World At Work, 2011). El mencionado SMART 2020 ha evaluado que un número significativo de profesionales estuviera conectado virtualmente tres días a la semana,

los ahorros energéticos serían de hasta el 50%. En términos de productividad, el mencionado análisis del Telework Research Network habla de aumentos del 35%. Ipsos (2012) los elevaba hasta el 65%, por mejor foco en la agenda, establecimiento de prioridades y control de su entorno y actividad. En términos de ausencias imprevistas y reducción del estrés, puede alcanzar el 78%.

*“Para evolucionar necesitamos una gran experiencia como ésta que no vamos a olvidar nunca y que nos ayudará a adquirir conocimiento”*

**Koldo Saratxaga**

## Para afrontar con éxito el teletrabajo, ¿qué debo hacer yo?

Durante la crisis del coronavirus, Up Spain lanzó un decálogo para afrontar con éxito el teletrabajo, independientemente de la madurez digital de la organización a la que pertenecieras. Es el siguiente:

1. **Considéralo un trabajo tan serio como el presencial.** Lo más importante es que tú mismo tomes conciencia de la importancia de tu trabajo también en remoto. Así pues, debes entender esta forma de trabajo exactamente igual que la presencial en la oficina.
2. **Márcate unos horarios y hábitos estrictos.** Otra cuestión básica es establecer una rutina diaria. En este sentido, es recomendable poner el despertador con tiempo, ducharse y desayunar antes de empezar. El horario es el mismo que harías estando físicamente en la oficina.
3. **Ten un espacio propio para trabajar.** Trabajar en el dormitorio o la cocina no es buena idea. El desorden o la asociación de ideas con otras obligaciones nos puede desconcentrar.
4. **El cliente externo y el interno no lo deben notar.** Aunque no nos veamos ese día, hay muchas maneras de tener una comunicación fluida con los compañeros y los clientes: Hay servicios como **Slack, Trello, Teams o Yammer** que están enfocados a llevar un control de los proyectos. Para las reuniones de equipos de trabajo, se pueden usar soluciones como **Skype, Duo, Hangouts, GoToMeeting, Lifesize o Zoom Meeting**.
5. **Separa el ocio de las obligaciones laborales.** El teletrabajo tiene como objetivo ser más eficiente. Por lo tanto, debes separar las diversas facetas de tu vida.
6. **No lleves una vida sedentaria.** Trabajando desde casa, al igual que si estuvieras en la oficina, no te dejes llevar por una vida sedentaria, márcate como objetivo hacer ejercicio.
7. **Haz pequeñas pausas para estirar los músculos.** Es fundamental levantarse cada hora y media, aunque sea durante un par de minutos, para estirar las piernas. Las contracturas pueden aparecer si estamos mucho rato en la misma posición. Es clave detenerse durante unos minutos para coger fuerzas. Lo más importante es equilibrar funcionalidad con comodidad.
8. **Haz una pausa para comer adecuadamente.** Si lo tuyo no es la cocina, visita una web especializada, selecciona el tipo de comida que te apetece y disfruta de comida sana a diario sin tener que cocinar.

9. **Ten todas las herramientas y soportes tecnológicos a tu alcance.** Las empresas deben poner todas las herramientas y soportes al alcance de sus empleados para que puedan realizar el teletrabajo como si estuviesen en la oficina. Si necesitas algo, pídelo. Tu caso de éxito puede servir a otros compañeros para optimizar su teletrabajo.
10. **Cuenta con el apoyo de quienes conviven contigo.** La familia debe contribuir a respetar tu espacio y tu tiempo de trabajo, aunque estés en casa. ¡Explícaselo!

Revisar el correo electrónico, compartir un archivo con Google Drive o escuchar alguna canción en la lista de Spotify se han convertido en rutinas habituales con las que se ahorra tiempo y esfuerzo. Para teletrabajar, la conectividad a través de la nube es fundamental. Las ventajas son muchas:

- Flexibilidad en la jornada de trabajo
- Coste reducido: gran ahorro económico
- Seguridad del dato
- Conectividad
- Capacidad de almacenamiento ilimitada

Si la empresa no ha incorporado esta tecnología, es un buen momento para plantárselo.

Sentido común, pero desgraciadamente no práctica generalizada. Gracias a Mariano Zúñiga y el equipo de Up Spain por estos sabios consejos. Prueba a teletrabajar dos días a la semana y verás qué subidón de productividad, satisfacción y mayor salud.

## 14 errores a evitar cuando teletrabajas

Kate Greaves, manager de Amazing Spaces, escribió en la web de espresso (12 de marzo de 2020) los 14 errores que hemos de evitar en lo relativo al eworking:

1. No diseñar un espacio apropiado (aunque sea provisionalmente).
2. Olvidarte de estirarte (cuidado con la presión en la médula espinal).
3. Darle demasiado peso a la conciliación (cuando trabajas, aunque sea en casa, trabajas).
4. Trabajar en la oscuridad (nuestro cerebro necesita la luz, preferiblemente del sol).
5. No establecer una rutina diaria (cuidado con improvisar).
6. Infravalorar el poder del pensamiento positivo (reconoce tus logros).
7. No vestirte para la ocasión (fuera los pijamas),

8. Descuidar la imagen profesional (en los contactos, los vídeos, los emails).
9. Pasarte de cómodo (lo “demasiado casual” se nota en todo).
10. Distraerte con cualquier cosa.
11. Trabajar demasiado (los horarios deben respetarse).
12. Dejar de aprender (protege tu Learnability).
13. Olvidarte de disfrutar (es esencial para dar tu mejor versión).
14. No apuntar suficientemente alto (sana ambición, estés donde estés).

Sabios consejos que nos recuerdan que la flexibilidad y el equilibrio de vida personal y profesional no están reñidos con la productividad, sino todo lo contrario.

## **No estábamos preparados para esto**

A Rubén Turienzo, autor de una docena de libros, entre ellos ‘El pequeño libro de la Motivación’ y el mencionado ‘Haz que suceda’, el estado de alarma le ha pillado en el estado de Quintana Roo, México. Sobre la crisis del COVID-19, ha comentado: “Ha sido un puñetazo en la boca del estómago. No estábamos preparados para esto. Ha sido una lección de humildad. Un triple golpe sanitario, económico (el que se está fraguando) y político (porque los políticos no han estado a la altura)”.

Como gran experto en motivación, Rubén Turienzo nos recordaba la teoría del profesor de Yale Víctor H. Vroom: la valencia (lo que valemos), la expectativa (ligada a la confianza) y la instrumentalidad (el valor de los organismos). “Ahora no hay confianza ni en los políticos, ni en la sanidad ni en las empresas fuertes. Si la instrumentalidad tiende a 0, la motivación, al multiplicar los tres factores, también”.

“El mayor problema es que no estábamos acostumbrados a la libertad”, incide Rubén. “Si recordamos las motivaciones de David McClelland (Logro, Afiliación y Poder), hemos de atender a la libertad. Con el confinamiento se pierde en buena medida la relación, la afiliación: nos han arrancado el tradicional contacto visual, el presencial. ¿Y qué queda de los elementos de poder: el tamaño del despacho, la planta donde estás situado, el que el jefe te lleve a comer? Queda la motivación de logro, a partir de una eficaz Dirección por Objetivos. Si no se ha hecho antes, lo que se genera es estrés, una tensión especial para replantear los objetivos. Porque la Libertad es una cara de la moneda; la otra es la Responsabilidad”.

Ahondando en la Motivación, Rubén Turienzo se refiere a la incertidumbre como “dinamita” de las anclas de motivación. “Es una temeridad llenar a la gente de odio mediante el alarmismo o las fake news”. ¿Y la pirámide de Maslow? Rubén responde: “La pirámide, como tal, falla. Pensemos en un montañero que quiere alcanzar una cumbre. Para lograrlo, arriesga su seguridad y los elementos básicos, higiénicos, de motivación. Veo la aportación de Maslow más como círculos que nos

envuelven, de componentes esenciales, relación con los demás, desarrollo a través de objetivos... Estos días estamos asistiendo a la sobreexposición en directos de Instagram o Youtube no tanto como herramienta de marketing o para vender sino para sentirnos vivos”.

“No es tiempo de cazar, sino de sembrar”, aclara Rubén. “Yo no vendería desde el miedo, porque es un posicionamiento perverso”.

¿Cuál es la teoría de la motivación que mejor se ajusta a estos nuevos tiempos? “Creo que la Teoría Z de William Ouchi. Ahora es cuando cobra más sentido. Revela la importancia de la Confianza (tratar a las personas como seres adultos, maduros, responsables), de la Intimidad (respeto y dignidad, dentro de la filosofía hawaiana) y de la sutileza (respeto, en conversaciones privadas). El otro como alguien igual a mí, ocupe el rol que ocupe en la empresa”. Esta pandemia, entre otras cosas, elimina “el cebo de Google” (por Googleplex, sus cuarteles generales), el de los maravillosos edificios corporativos con todas las comodidades para que te pases largas horas trabajando. “Las empresas farmacéuticas están logrando resultados con teletrabajo”.

¿Mejorará la Dirección por Objetivos TCV (Tras el CoronaVirus)? “Me gustaría pensar que sí”, responde Rubén. Estamos viendo que la gente va a dos velocidades. Unos pocos, la clase creativa, generando contenidos, aportando nuevos productos y servicios. Con objetivos SMARTER para cuando puedan salir. La mayoría, a verlas venir. Igual que todos recordamos dónde estuvimos el 11 S (durante el atentado a las Torres Gemelas), todos recordaremos qué hicimos (y no hicimos) durante este confinamiento. Si empezamos con el yoga, con el ejercicio físico, con lecturas...”

Volviendo a las principales teorías de la motivación, Rubén Turienzo nos enseña que “según Douglas McGregor (Teoría X/Y) hay un elemento de comparación que lleva a tensiones, incita a la acción, promueve una nueva comparación y así sucesivamente. ¿Has aprovechado el tiempo convenientemente? es un activador de las personas”. “Hemos tenido la oportunidad de reaprender el respeto de las cosas sencillas y de poder desprendernos de aquello que no nos hace realmente falta. Necesitamos un análisis más estoico de la vida. Me gusta creer en esto: menos superficialidad, mayor coherencia”.

En esta conversación telefónica del 10 de abril de 2020, le pregunté a Rubén Turienzo qué es lo primero que haría cuando volviera a España después del estado de alarma: “Abrazar a mi esposa, literalmente. Echo de menos a mi compañera de vida”.

## Conclusiones

El mal llamado “teletrabajo”, en realidad tecnoempleo (empleo de nuestro talento utilizando más y mejor las posibilidades tecnológicas) o eworking, ofrece las ventajas de la productividad, la flexibilidad y el equilibrio de vida, además de ser muy positivo para la empresa (rentabilidad) y para el planeta (menores emisiones por menor tráfico).

¿Dónde está la limitación? En la cultura taylorista, en el papel de los mandos intermedios como capataces, en la falta de voluntad real de la dirección sobre el empoderamiento de los profesionales en primera línea de contacto con el cliente. Las empresas que se transformen de forma integral: digital, cultural y de liderazgo serán las que aprovecharán eficazmente la tecnología para el desarrollo del talento desde la confianza y el compromiso.

# Recuperar la mentalidad bélica... y la libertad

*“Nadie realmente sabe por qué está vivo hasta que descubre  
por lo que moriría”*

**Martin Luther King**

Tres de los mayores pensadores de nuestro tiempo han compartido recientemente con sus lectores sus pensamientos sobre el COVID-19, la mejor y más rápidamente conocida de la historia.

## Dos dilemas tras el coronavirus

El israelí Yuval Noah Harari, autor de ‘Sapiens’, ‘Deus’ y ‘21 lecciones para el siglo 21’ escribió en Financial Times ‘El mundo después del coronavirus’. “Pasará la tormenta, pero las decisiones que tomamos ahora cambiarán nuestras vidas durante años”.

Harari opina que en esta crisis global, sanitaria, política y económica, hemos de actuar rápidamente. “Sí, la tormenta pasará, la humanidad sobrevivirá, la mayor parte de nosotros estaremos vivos, pero habitaremos un mundo diferente”. En tiempos de emergencias asumimos riesgos que en momentos de tranquilidad jamás asumiríamos. En esta situación, Harari se refiere a dos dilemas: el primero es el de la vigilancia totalitaria y el poder de los ciudadanos. El segundo es el del aislamiento nacionalista y la solidaridad global.

En la batalla contra la epidemia, los gobiernos están utilizando nuevos sistemas de vigilancia. China monitorea los móviles de la gente, usa millones de cámaras de reconocimiento facial, obliga a sus ciudadanos a reportar su temperatura corporal y condiciones médicas, obtiene datos de quienes están próximos a los infectados. El primer ministro de Israel Benjamin Netanyahu ha autorizado a sus servicios secretos sistemas de vigilancia tecnológica anteriormente reservados a la lucha contra el terrorismo. Para Netanyahu es un “decreto de emergencia”. Esto supone un cambio profundo que Harari denomina de vigilancia “sobre la piel” (over the skin) a “bajo la piel” (under the skin). “Antes, cuando tocábamos una pantalla, el gobierno quería saber qué decidíamos. Ahora tiene la temperatura de nuestro dedo y la presión sanguínea”. Los gobiernos pueden pedirnos que llevemos “pulseras sanitarias” por nuestro bien para siempre: no sabemos dónde nos llevará esa vigilancia. “Es crucial recordar que la ira, el disfrute, el aburrimiento o el amor son fenómenos biológicos como una tos. La misma tecnología que identifica nuestras toses (coughs) puede identificar nuestras risas (laughs)”. La monitorización biométrica puede hacer que el hackeo de Cambridge Analytica

(que dio la victoria a Trump y el Brexit) parezca de la edad de piedra. Imagina en 10 años una pulsera para cada ciudadano de Corea del Norte: si no escucha el discurso de su líder o muestra enfado al oírlo, ya sabes la consecuencia.

Para quienes creen que las emergencias son temporales, Harari nos recuerda que en su país natal, Israel, muchas de las medidas temporales que se tomaron en 1948 para la Guerra de Independencia siguen vigentes.

Elegir entre salud y privacidad es engañoso. Hemos de disfrutar de las dos. No hace falta combatir el coronavirus desde un Estado totalitario, sino haciendo responsables a los ciudadanos (Harari recordaba los casos de Corea del Sur, Singapur y Taiwán). Las pruebas extensivas, el reporte honesto y el deseo de cooperación de un público bien informado. “Cuando a la gente se le explican los hechos científicos y confía en las autoridades públicas que aportan esos datos, los ciudadanos hacen lo correcto sin que haga falta un Gran Hermano que les cuide. Una población automotivada y bien informada es más poderosa y efectiva que una ignorante y policializada”. Harari pone como ejemplo lavarse las manos con jabón. Una medida de higiene del siglo XIX que hemos asumido como hábito.

Harari apuesta por la Confianza. En la ciencia, en las autoridades, en los medios. Son los políticos irresponsables quienes quieren llevarnos al autoritarismo (este pensador nos advirtió en Davos, enero del 2020, de los dictadores digitales). Estoy con Harari en que en tiempos de emergencia debemos evitar la comodidad de las dictaduras (que el jefe supremo tome decisiones por mí) y darlo todo por la confianza y la cooperación. Tecnologías para empoderar a los ciudadanos, no para vigilarlos. La epidemia del coronavirus es un gran examen para la ciudadanía. “Si no tomamos las decisiones correctas, perderemos nuestra libertad pensando que es la única forma de salvaguardar nuestra salud”.

El segundo dilema esencial es escoger entre el aislamiento nacionalista y la solidaridad global. La pandemia es mundial, con “efecto mariposa” (lo que descubre un médico en Milán puede ayudar a la población de Irán). Los gobiernos deberían compartir información y material médico (tests, respiradores). Del mismo modo que los países nacionalizan industrias durante una guerra, han de “humanizar” las líneas de producción cruciales contra el coronavirus. Los países ricos con pocos casos deberían cooperar con los demás para ganar entre todos. Y lo mismo respecto a la economía. “Necesitamos un plan de acción global. Y lo necesitamos rápido”.

Desgraciadamente, los países no lo harán. No hay conciencia global. El G7 se reunirá por videoconferencia la semana entrante y nos tememos que no logrará nada. Harari nos recuerda que en la crisis financiera de 2008 y en la pandemia del ébola de 2004 los EE UU asumió el rol de líder. La administración Trump no lo hará; ha abdicado. Prefiere “la grandeza de América” al futuro de la Humanidad. Ha abandonado a sus socios europeos, ha escandalizado a Alemania pretendiendo comprar por un billón de dólares los derechos de una vacuna de una farmacéutica germana para quedarse con el monopolio. Relaciones internacionales envenenadas, echándole la culpa a un “virus extranjero”.

Harari concluye: “La Humanidad necesita elegir. ¿Vamos por la ruta de la desunión o por el camino de la solidaridad global? Si escogemos la desunión, la catástrofe será mayor en el futuro. Si vamos por la solidaridad, no solamente venceremos al coronavirus sino a todas las epidemias futuras y a las crisis a las que nos enfrentemos en el siglo XXI”. Espléndido artículo, que da mucho que pensar.

## ¿Toda generación debe vivir una guerra?

José Antonio Marina nos regaló un fantástico holograma (los artículos en su Blog): ‘Elogio de la guerra’. “¿Por qué creo que venceremos pronto al coronavirus? Porque hemos adoptado una mentalidad bélica y eso provoca un colosal despliegue de energía.” Una fuente de horrores permanentemente elogiada. El profesor Marina citaba al ilustrado Kant, que tanto luchó por la Paz: “la guerra tiene algo de sublime en sí, y cuanto mayores son los peligros que el pueblo ha arrostrado, más sublime es su modo de pensar; en cambio, una larga paz hace dominar el mero espíritu de negocio (y con él, el bajo provecho propio, la cobardía y la debilidad), y rebaja el modo de pensar de la gente” y a Juvenal, el autor de sátiras del siglo I: “*Nunc patimur longae pacis mala*”. (Ahora padecemos los males de una larga paz). Se nos ha venido encima el lujo, más corrosivo que las armas. Ningún crimen ni acción lujuriosa nos falta desde que la austeridad romana desapareció”. Porque la Guerra lleva al límite al alma humana.

Marina finalizó ese artículo con la célebre historia medieval de los tres canteros. El primero es un sufridor, el segundo un mandado; el abocado a la grandeza sabe que está construyendo una catedral. Los estudios de Gallup (2018) utilizando el cuestionario Q12 revelan que el 18% de los empleados en el mundo son como el primer cantero (activamente desenganchados). El 67%, como el segundo cantero (indiferentes, unos mandados). Sólo el 15% se sienten altamente implicados. Una pérdida de productividad que es siete veces el PIB de España. Una desconexión que va por geografías: en el norte de África y Oriente Medio están “enganchados” el 58%; en el este de Asia el 57%; en Iberoamérica el 32% y en Norteamérica (EE UU y Canadá) el 31%; en los estados post-URSS el 18%, en la Europa del Este el 15% y en Australia y Nueva Zelanda, el 14%. En Europa Occidental, el 10%; en España, el 6%. En las mejores compañías para trabajar (Top Employers) el 70%. “Lo que hace atractiva la guerra es que da significado a los esfuerzos. Para que sea atractiva la paz deberá ser capaz de hacer lo mismo” (José Antonio Marina).

Precisamente el anuncio de la cárnica Campofrío durante el COVID-19, “Esta guerra la vamos a ganar” era una actuación del genial Gila. “¿Ustedes podrían ganar la guerra un momento?”. “¿Van a venir muchos? ¡Hala, qué bestias!”, con el canon de Pachelbel de fondo. “Bueno, pues entonces me va a mandar dos misiles, en económico... un cañón antiaéreo, me lo apunta... en la nota para pagar a fin de mes. Y balas surtidas”. Haz el humor y no la guerra.

*“Toda la propaganda de guerra, todos los gritos y mentiras y odio, provienen invariablemente de gente que no está luchando”*

**George Orwell**

*“La solidaridad que hoy demos es la solidaridad que mañana recibiremos. De eso va ser europeos. Hoy contemplamos dos Europas diferentes: la del Consejo, que se reúne esta tarde, y la que cada noche a las 8 sale a los balcones a aplaudir a los médicos y enfermeras de Europa. Este Parlamento debe ser de la Europa que, pese a estar confinada, habla el mismo idioma de balcón a balcón; y no de esa otra Europa que pese a tener traductores es incapaz de entenderse. Este Parlamento no se debe cerrar durante la crisis, porque el Parlamento es la casa de la esperanza. En mi país, con menos de 50 millones de habitantes, llevamos más muertos que en China, que tiene más de 1.000 millones de habitantes. Estamos viviendo un infierno. En mi país más de 5.000 médicos, enfermeras, auxiliares y personal de ambulancias se ha contagiado. En mi país muchos hospitales están desbordados. En mi país los pacientes de coronavirus mueren solos, sin un familiar que les cierre los ojos, y se entierran solos. ESTO NO ES UNA GUERRA, ESTO ES UNA EPIDEMIA. Los médicos no nos piden medallas al valor ni arcos de triunfo; nos piden presupuesto en sanidad. No nos piden discursos de “sangre, sudor y lágrimas”, nos piden cosas más sencillas, como piedad... y mascarillas, como dignidad y respiradores, como consuelo y tests del virus. ¿De verdad no podemos compartir eso entre los europeos? ¿De verdad no podemos ayudarnos unos a otros? Termino. La generación que más está sufriendo el virus es la de los “padres de Europa”. El virus está atacando a la generación que nació en la posguerra. Está atacando a la generación que construyó la economía europea. Está atacando a la generación que generalizó la sanidad pública y a la educación pública. Está atacando a la generación que devolvió la democracia a España, Portugal y Grecia. Está atacando a la generación que derribó el Muro de Berlín. Está atacando a la generación que renunció al franco y al marco en favor del euro. La generación de los padres de Europa es a la que está atacando el virus y lo mínimo que se merecen es que nosotros les demostremos que Europa está ahí cuando ellos la necesitan. Y que sea verdad”*

**Esteban González Pons, VP del Grupo Popular Europeo**

## **La emergencia viral y sus formas de solución**

El “tercer mosquetero” de estas reflexiones es el filósofo de origen coreano residente en Alemania Byung-Chul Han, profesor de la Universidades de las Artes de Berlín: ‘La emergencia viral y el mundo del mañana’. “Los países asiáticos están gestionando mejor esta crisis que Occidente. Mientras allí se trabaja con datos y mascarillas, aquí se llega tarde y se levantan fronteras”.

El profesor Byung Chul Han compara las cifras de Asia y Europa. A 20 de marzo, hubo 108 casos en Taiwán y 193 en Hong Kong; en Alemania, 15.320 casos confirmados y en España 19.980. “Europa está fracasando. Las cifras de infectados aumentan exponencialmente”. Para Byung-Chul Han son sobreactuaciones inútiles: “Los cierres de fronteras son evidentemente una expresión desesperada de soberanía. Nos sentimos de vuelta en la época de la soberanía. El soberano es quien decide sobre el estado de excepción. Es soberano quien cierra fronteras. Pero eso es una huera exhibición de soberanía que no sirve de nada. Serviría de mucha más ayuda cooperar intensamente dentro de la Eurozona que cerrar fronteras a lo loco”. Si Europa es el centro de la pandemia, son los europeos quienes no deben salir del continente.

“La conciencia crítica ante la vigilancia digital es en Asia prácticamente inexistente. Apenas se habla ya de protección de datos, incluso en Estados liberales como Japón y Corea. Nadie se enoja por el

frenesí de las autoridades para recopilar datos. Entre tanto China ha introducido un sistema de crédito social inimaginable para los europeos, que permite una valoración o una evaluación exhaustiva de los ciudadanos. Cada ciudadano debe ser evaluado consecuentemente en su conducta social. En China no hay ningún momento de la vida cotidiana que no esté sometido a observación. Se controla cada clic, cada compra, cada contacto, cada actividad en las redes sociales. A quien cruza con el semáforo en rojo, a quien tiene trato con críticos del régimen o a quien pone comentarios críticos en las redes sociales le quitan puntos. Entonces la vida puede llegar a ser muy peligrosa. Por el contrario, a quien compra por Internet alimentos sanos o lee periódicos afines al régimen le dan puntos. Quien tiene suficientes puntos obtiene un visado de viaje o créditos baratos. Por el contrario, quien cae por debajo de un determinado número de puntos podría perder su trabajo.”

No hay esfera privada con 200 millones de cámaras de vigilancia dotadas de Inteligencia Artificial. Si alguien rompe la cuarentena un dron se le acerca y le ordena volver a casa y le imprime una multa. Una distopía a lo “black mirror” (la aterradora serie británica sobre los peligros de la tecnología) que a los chinos no les preocupa. Estado autoritario y ciudadanos obedientes. “También por cuanto respecta a la pandemia el futuro está en la digitalización. A la vista de la epidemia quizá deberíamos redefinir incluso la soberanía. Es soberano quien dispone de datos. Cuando Europa proclama el estado de alarma o cierra fronteras sigue aferrada a viejos modelos de soberanía”.

El filósofo coreano, crítico con el capitalismo, la sociedad del trabajo y el uso de la tecnología, insistía: “Europa está fracasando. ¿De qué sirve cerrar tiendas y restaurantes si las personas se siguen aglomerando en el metro o en el autobús durante las horas punta? ¿Cómo guardar ahí la distancia necesaria? Hasta en los supermercados resulta casi imposible. En una situación así, las mascarillas protectoras salvarían realmente vidas humanas. Está surgiendo una sociedad de dos clases. Quien tiene coche propio se expone a menos riesgo. Incluso las mascarillas normales servirían de mucho si las llevaran los infectados, porque entonces no lanzarían los virus afuera”.

La fabricación de mascarillas se externalizó a China y ahora vemos las consecuencias. La “gripe española” (1918), mucho más letal que el coronavirus, no tuvo un efecto tan negativo contra la economía. ¿Por qué? Porque ocurrió en plena I Guerra Mundial. “En realidad hemos estado viviendo durante mucho tiempo sin enemigos. La guerra fría terminó hace mucho. Últimamente incluso el terrorismo islámico parecía haberse desplazado a zonas lejanas. Hace exactamente diez años sostuve en mi ensayo ‘La sociedad del cansancio’ la tesis de que vivimos en una época en la que ha perdido su vigencia el paradigma inmunológico, que se basa en la negatividad del enemigo. Como en los tiempos de la guerra fría, la sociedad organizada inmunológicamente se caracteriza por vivir rodeada de fronteras y de vallas, que impiden la circulación acelerada de mercancías y de capital. La globalización suprime todos estos umbrales inmunitarios para dar vía libre al capital. Incluso la promiscuidad y la permisividad generalizadas, que hoy se propagan por todos los ámbitos vitales, eliminan la negatividad del desconocido o del enemigo. Los peligros no acechan hoy desde la negatividad del enemigo, sino desde el exceso de positividad, que se expresa como exceso de rendimiento, exceso de producción y exceso de comunicación. La negatividad del enemigo no tiene cabida en nuestra sociedad ilimitadamente permisiva. La represión a cargo de otros deja paso a la depresión, la explotación por otros deja paso a la autoexplotación voluntaria y a la autooptimización. En la sociedad del rendimiento uno guerreá sobre todo contra sí mismo.”

Una sociedad debilitada por el capitalismo global, en la que la digitalización elimina la realidad. “La realidad se experimenta gracias a la resistencia que ofrece, y que también puede resultar dolorosa. La digitalización, toda la cultura del “me gusta”, suprime la negatividad de la resistencia. Y en la época posfáctica de las *fake news* y los *deepfakes* surge una apatía hacia la realidad. Así pues, aquí es un virus real, y no un virus de ordenador, el que causa una conmoción. La realidad, la resistencia, vuelve a hacerse notar en forma de un virus enemigo. La violenta y exagerada reacción de pánico al virus se explica en función de esta conmoción por la realidad”. Me ha recordado aquella escena de ‘El indomable Will Hunting’ en la que el profesor (Robin Williams) le espeta a Will (Matt Damon) que sabe mucho pero no ha vivido nada.

“Žižek afirma que el virus ha asestado al capitalismo un golpe mortal, y evoca un oscuro comunismo. Cree incluso que el virus podría hacer caer el régimen chino.” Byung Chul-Han cree que el filósofo esloveno se equivoca, “El virus no puede reemplazar a la razón”. ¿Un régimen policial digital en Europa, con estado de excepción permanente? Esperemos que no. Luchemos para que no sea así.

Y concluía: “El virus nos aísla e individualiza. No genera ningún sentimiento colectivo fuerte. De algún modo, cada uno se preocupa solo de su propia supervivencia. La solidaridad consistente en guardar distancias mutuas no es una solidaridad que permita soñar con una sociedad distinta, más pacífica, más justa. No podemos dejar la revolución en manos del virus. Confiemos en que tras el virus venga una revolución humana. Somos NOSOTROS, PERSONAS dotadas de RAZÓN, quienes tenemos que repensar y restringir radicalmente el capitalismo destructivo, y también nuestra ilimitada y destructiva movilidad, para salvarnos a nosotros, para salvar el clima y nuestro bello planeta”.

## **Libertad: Diez razones para la esperanza**

Luis Castellanos, filósofo y autor de tres libros, es el padre de la ciencia del lenguaje positivo. Considera que son las situaciones complejas las que nos permiten transformar la condición humana y cita al premio Nobel de la Paz Albert Schweitzer: “Como sujetos de una vida somos todos iguales porque todos estamos en el mundo”.

Insiste Luis en que tenemos que aprender, que entrenarnos, “para que cambie algo, no todo”. Por su amor a la *palabra habitada* le preocupa que hayamos llamado “héroes” a las personas que sirven a los demás (“Mi hija es enfermera y no se considera una heroína, sino alguien que sirve al juramento hipocrático de cuidar a los demás”) y que utilicemos un lenguaje bélico, de enfrentamiento y no de construcción, de tender puentes. “Un virus no tiene identidad, no es un enemigo stricto sensu. Debería desaparecer el “en contra” y que surja el “a favor”. Poder hacer algo juntos”.

“Tendemos una tendencia al olvido para lograr sobrevivir”, insiste Luis Castellanos. “Tenemos que volver a cultivar la amistad cara a cara”. Durante los días de aislamiento, este experto en lenguaje positivo elaboró una “lista de comprobación de los amigos” para recontactar con todos ellos. “Si no nos preparamos para el día después, no habrá *día después*”.

Luis Castellanos compartió en su canal de YouTube las *Diez razones para la esperanza*:

1. El sentido del humor. Es necesario que nos relajemos.
2. La autenticidad, el reconocimiento a las personas de buen corazón que están trabajando por nosotros.
3. Fomentar la curiosidad. Estamos experimentando la maravilla de vivir.
4. Integridad, honestidad, hacer las cosas desde el corazón.
5. Excelencia, la estamos buscando para mejorar el mundo.
6. Decisiones: las estamos tomando y las estamos cumpliendo.
7. Errores. Los asumimos, los aceptamos, pedimos perdón y nos perdonamos a nosotros.
8. Calidez y la ternura con la que nos estamos moviendo. Estamos educándonos en el buen corazón.
9. Optimismo inteligente que se deduce de todo esto. En el proyecto de vida, en nuestras empresas. Utilizar la razón para construir el futuro.
10. Aprendizaje, para ser más fieles a nosotros mismos, porque nuestro corazón es “un buen corazón”: compasivo, amable, generoso, altruista.

¿Cómo es el lenguaje de los políticos? “El problema es que son muy jóvenes”, opina Luis. “Nuestra orientación no es como la finlandesa, orientada al bien común. Se han dedicado a sobrevivir dentro del sistema político, de sus propios partidos”. “Creo que los políticos tendrían que dimitir por falta de humanidad y que una frontera es un egoísmo”. Y aboga por el Atrevimiento: “adentrémonos en lo desconocido JUNTOS”.

Por otro lado, Luis Castellanos nos clarifica “los enemigos del aprendizaje”:

- *La culpa*. Buscamos culpables para no aprender.
- *La queja*. Nos impide ser felices.
- *La excusa*. Siempre hay excusas para no avanzar.
- *La crítica indiscriminada*, que a veces hacemos inconscientemente.
- *La mezquindad*, que nos impide ser generosos

“Hay palabras que nos están conduciendo a lugares que no deseamos, que ocupan nuestra cabeza con lo negativo. Cuidado con utilizarlas involuntariamente. El mayor aprendizaje que podemos tener es el del amor, el de la bondad, el de la compasión el de la amabilidad que habita en nosotros, gente de buen corazón”. Luis nos recomienda escribir, tomar notas sobre a quién echamos la culpa, de qué nos quejamos y con qué frecuencia, cómo nos excusamos, a quién criticamos, qué nos dificulta la generosidad.

Luis Castellanos nos previene de vivir “el horizonte en una pantalla”. “Es muy arriesgado, porque la profundidad del pensamiento se genera andando. “Necesitamos espacio en casa para uno mismo, con horarios, con disciplina. Necesitamos silencio (él lo practica cuando se levanta cada mañana), que te serena la mirada”. Él lee reflexiones de políticos y filósofos con los que no está necesariamente de acuerdo, para contrastar argumentos. “Necesitamos entrenarnos para pasar no sólo del nivel 1 al nivel 2, al de la superficialidad, sino al nivel 3, la toma de consciencia, y al nivel 4, que es de verdad el de transformación. La decisión es la preparación, y no al revés”.

A Luis le cambió la vida la escritora bielorrusa Svetlana Alexiévich, “la voz de los sin voz”, premio Nobel de Literatura 2015. En su obra ‘La guerra no tiene nombre de mujer’, que recoge testimonios de mujeres soviéticas durante la II Guerra Mundial (un millón de féminas en el Ejército Rojo cuya historia nunca fue contada), escribía en el capítulo ‘De repente sentí un irresistible deseo de vivir’: “¿Sabe lo que pensábamos todos durante la guerra? Imaginábamos qué feliz será la gente después de la guerra. La gente ha pasado por tanto sufrimiento que todos serán buenos, los unos con los otros. Habrá mucho amor. Las personas serán distintas. No lo dudábamos ni por un momento. Querida mía: todo es igual que antes. Las personas se odian entre ellas. Otra vez se matan unos a otros. Es lo que no acabo de entender. ¿Y quiénes somos? Somos nosotros, nosotros”.

¿Cuáles son las palabras básicas? “Hay palabras guía, brújula, para tomar nuestras decisiones mejor: Paz, Bondad, Amabilidad, Compasión, Amistad, Confianza, Colaboración y Generosidad. Todos ellos confluyen en el Amor”. El tiempo de Atención es lo que define al ser humano. Las empresas captan nuestra atención.

“Yo quiero ser orilla, no quiero ser río”, explica Luis. “Damos respuestas a una mala pregunta. No veo el *Salud, Dinero, Amor*, valores inaplazables, en la esfera pública; sólo en la privada. Necesitamos profundidad”. ¿Qué hará Luis Castellanos TCV (Tras el CoronaVirus)? El filósofo nos sorprende: “Yo no voy a salir inmediatamente, el primer día. Me voy a quedar, para poder pensar otro poquito. Es la aventura de no ir a ninguna parte. La quietud como forma de enamorarse del mundo y de todo lo que contiene (Pico Iyer)”.

## Conclusiones

Mentes brillantes pensando sobre la sociedad actual, tras el coronavirus. El dilema entre vigilancia y libertad, entre aislamiento nacionalidad y globalización solidaria planteado por Yuval Noah Harari. El “elogio de la guerra” señalado por José Antonio Marina, autor de la ‘Biografía de la Humanidad’. La solución a la emergencia viral desde el enfoque de la disciplina china, la desunión europea y el darwinismo social anglosajón. El poder del lenguaje positivo y de la auténtica transformación. Enfoques dispares, no necesariamente opuestos, para repensar la mentalidad bélica y el valor de la libertad.

# Orquestar la Confianza, en la Economía de la Suscripción

*“La Confianza no se impone, se inspira”*

**José María Gasalla**

## Del Control a la Confianza

El 25 de marzo de 2020, doce días después del estado de alarma, la empresa Brandty celebró un webinar (un seminario virtual) con esta pregunta: “¿Está tu empresa culturalmente preparada para el teletrabajo?”. Cristina Mulero, CEO de la consultora y autora de ‘Marca CEO y Embajadores de Marca’, se basó en el modelo GpC (Gestión de la Confianza) de José María Gasalla. Gasalla define la Confianza muy claramente: “La confianza es el sentimiento que se genera cuando se dice la verdad y se cumplen las promesas”. Su modelo consta de diez variables:

- Competencia profesional
- Claridad
- Consistencia
- Cumplimiento
- Compromiso
- Coherencia
- Confidencialidad
- Complicidad
- Conciencia
- Correspondencia

Cristina Mulero también se refirió al concepto de Vulnerabilidad de Brené Brown, “la confianza en el entorno laboral aparece cuando las personas se sienten libres para mostrarse vulnerables ante sus superiores; por ejemplo reconocer un error, admitir no saber algo o poder contar algún problema persona que les afecte” y a la Responsabilidad del Liderazgo respecto a la Confianza (Simon Sinek, ‘El juego infinito’): “En una organización es responsabilidad del líder construir un círculo de seguridad... asumir el riesgo que implica confiar e infundirla en el equipo”.

Para el neurocientífico Paul Zak, director de un equipo de investigadores que dedica millones de dólares al tema, una “cultura de confianza” es uno de los mayores predictores del éxito de una empresa y de un país (‘La molécula moral’, 2012).

Sin embargo, tan solo un 20% de las empresas poseen culturas sólidas (Bournee Lam, Atlantic, 4 Nov 2014). Las investigaciones son abrumadoras: la de la SHRM (Sociedad para la Gestión de RRHH) en 2015 revelaba que la confianza entre los empleados y la alta dirección es el segundo factor principal de satisfacción en el trabajo, el proyecto Google señalaba que la confianza era el principal motor de rendimiento de los equipos y el 50% de los CEOs (según el estudio de PwC) apunta que la baja confianza es un obstáculo para el crecimiento (2015). Antes del COVID-19, generar confianza era muy importante. Ahora es vital para las organizaciones.

Paul Zak ha generado el “Trust Model”. Las ocho claves para que la Dirección fomente la Confianza (no olvidemos que mejorar la Confianza supone eleva en un 76% el Engagement, el Compromiso de los profesionales) son:

1. *Reconocer la excelencia*, reconocer lo que se hace bien.
2. *Establecer retos* que conlleven cierto estrés por su nivel de exigencia pero que puedan conseguirse. La sensación de progreso crea confianza.
3. *Dar criterios* pero dejar trabajar a las personas, dando autonomía en cómo efectúan sus tareas
4. Fomentar que los propios profesionales y empleados *puedan moldear* y mejorar la forma en que efectúan sus tareas (jobcrafting).
5. *Ofrecer información* con regularidad y amplia sobre la marcha de la empresa u organización
6. Fomentar, de manera intencionada, el *establecimiento de relaciones* entre las personas de la organización.
7. Facilitar el *crecimiento integral* de las personas.
8. *Solicitar ayuda y soporte*. Los líderes vulnerables que piden ayuda, lejos de perder credibilidad, la ganan.

## El increíble poder de la Confianza

En la “Guía Ejecutiva del increíble poder de la Confianza” (abril de 2019), Rich Bents y Andy Hass se hacían eco de la encuesta de PwC a los CEOs: el 58% de los primeros ejecutivos reconocían que la falta de confianza era un lastre para el crecimiento de su empresa. El Barómetro de Edelman de 2019 revelaba que para un 20% de la población el sistema no estaba remando a su favor. Miedo a perder el empleo por falta de preparación (en el 59% de los casos) y las nuevas tecnologías (55%). Según Robert Hurley (Harvard Business Review), la mitad de los directivos no se fían de sus jefes.

Sabemos que el éxito depende de la Confianza, como demostró el Dr. Paul Zak en su artículo 'Neurociencia de la Confianza' (Harvard Business Review, enero-febrero de 2017). Una empresa altamente confiable, en el cuartil superior, posee respecto a la del cuartil inferior:

- un 50% más de productividad
- un 50% más de fidelización del talento
- un 106% más de energía laboral
- un 76% más de "engagement" (compromiso)
- un 74% menos de estrés
- un 13% menos de bajas por enfermedad
- un 29% más de satisfacción con sus vidas
- un 40% menos de "burnout" (estar quemados)

Fue Stephen Covey en 2006 el que nos enseñó la relación directa entre Confianza, Agilidad (mayor rapidez) y Eficiencia (menores costes). El proyecto Aristóteles de Google (180 equipos, 35 modelos estadísticos, cientos de variables) demostró que más allá del talento, la diversidad, la experiencia o la estrategia, la Confianza es el factor decisivo para los resultados.

Sabemos cuál es "la molécula de la Confianza", la oxitocina. Esta hormona es decisiva para confiar en uno mismo y en los demás. A mayores niveles de estrés, menor oxitocina. A mayor oxitocina, mayor empatía. La Confianza raramente es "ciega"; se genera en un contexto determinado de claridad en los objetivos y en las instrucciones, de colaboración real, de consistencia, de reconocimiento, de escucha atenta y acompañamiento (coaching efectivo). La Confianza es el cemento para crear Comunidad.

Amy Edmonson, profesora de la Universidad de Harvard experta en *seguridad psicológica*, ha escrito: "En entornos de seguridad psicológica (alto nivel de Confianza), entablar un diálogo pleno de sentido no requiere ni de especial valentía ni de un ánimo extraordinario. Son los líderes quienes tienen la responsabilidad de generar un clima que acepte las voces disonantes (...) La seguridad psicológica se logra con el ejemplo y la acción, no se puede imponer. Eso explica el gap entre las creencias de los líderes y la realidad de los entornos laborales jerárquicos". No es fácil atreverse a expresar una opinión; es más sencillo permanecer en la supuesta seguridad del silencio".

Sabemos que el acelerador de la Confianza es el Liderazgo Consciente y Coherente, que promueve que se compartan libremente las ideas sin temor a represalias, que se pregunte, que haya debates sanos y plena responsabilidad. Así se mejora la cohesión, el aprendizaje, la propia responsabilidad y el compromiso. Las consecuencias son la mejora continua, la innovación, la resiliencia, la productividad: resultados tangibles. Si se contagia el miedo, consciente o inconsciente, obtenemos justo lo contrario: mayor estrés, menor fidelización, profesionales más quemados, menor productividad.

## La Confianza es combinación de Integridad y Competencia

Desde hace dos décadas, Richard Edelman y su empresa publican anualmente el 'Edelman Trust', el "Barómetro de la Confianza". Se trata de una encuesta online en 28 países, con más de 34.000 encuestados. El trabajo de campo se realizó entre el 19 de octubre y el 18 de noviembre de 2019. Guillem Recolons, experto en Marca Personal, recogió los datos de 2020 en su blog, durante el mes de febrero. La creciente desigualdad social ha minado la confianza como nunca antes, de tal modo que el 56% de los encuestados se lamentaba de que el Capitalismo les hace más daño que beneficio. El 57% decía que los gobiernos sólo benefician a unos pocos y el 83% de los empleados teme perder sus empleos. Un panorama desolador.

Según este barómetro, la Confianza es determinante:

- Para los Clientes: las defienden activamente el 60% de los consumidores.
- Para los Empleados: Los empleados de las empresas que merecen mayor confianza son el doble de leales y recomiendan el doble su compañía en términos de atracción de talento.
- Para los Reguladores y los gobiernos: Las empresas confiables están en un 10% en el foco de los reguladores frente al 20% de las empresas que no son de fiar.
- Para los Inversores: la Confianza es el criterio número 1 a la hora de invertir.
- Para los Mercados: Las empresas confiables tienen un 5% más de valor de la acción que sus competidores.
- Para la Resiliencia: Las empresas que generan confianza pierden un 4'7% de valor menor en circunstancias adversas para los mercados,
- Para los medios de comunicación: Las empresas de fiar reciben el doble de cobertura mediática positiva.

La Confianza, que hemos de medir como KPI (Indicador Clave de Rendimiento), como el Engagement, impacta en todos los "stakeholders", en todos los grupos de interés.

En esta sensación creciente de desigualdad, el público que dispone de mayor información posee mayor confianza que confía que la población general, con una diferencia de 14 puntos. En el caso de España, el público informado da un aprobado a la confianza general (una puntuación del 5'9), mientras que el general la suspende con 4'2.

Esta inequidad se pone más de manifiesto respecto a la confianza en las ONG y en las empresas (un 7 del público informado frente al 5'5 general). Respecto a los gobiernos y los medios de comunicación ocurre lo mismo: el público informado deposita en estas instituciones su confianza, mientras el público general desconfía claramente de ellas.

¿Estamos preparados para el futuro del empleo? Los datos del Barómetro de la Confianza de Edelman Trust 2020 no son demasiado halagueños. El 83% de encuestados que manifiesta miedo a perder su trabajo lo atribuye a alguna de las siguientes razones:

- Mayor demanda de profesionales libres en un modelo de economía colaborativa (gig economy): 61%
- Recesión inminente (antes del coronavirus): 60%
- Escasa formación en habilidades: 58%
- Competidores extranjeros low-cost: 55%
- Inmigrantes que trabajan por menos: 54%
- Automatización: 53%
- Trabajos que se trasladan a otros países: 50%

Si bien Guillem Recolons escribía que “deberíamos verlo como una oportunidad para aprender (no hay edad, sólo actitud) y vencer los miedos propios de algo tan inevitable y conveniente como la mejora y el avance de la tecnología”. La mayoría de los participantes en el Barómetro Edelman apuntaban que el avance tecnológico les supera.

Edelman utiliza una “fórmula de la Confianza”: Ética Competencia. La Competencia, sentirse preparado, puede ser condición necesaria, pero no es suficiente. La Ética (“el modo más inteligente de vivir”, José Antonio Marina), tampoco. Ética a efectos del Barómetro Edelman ética se refiere que elementos como sentido, significado, propósito, valores vividos (virtudes). Se refiere a la triple Sostenibilidad 3P (en inglés): de las Personas, de las Organizaciones (Profit), del Planeta en su conjunto.

El Barómetro de la Confianza que ninguna de las grandes instituciones cumple favorablemente con ambas, Ética y Competencia. Las ONG son valoradas por su integridad, si bien suspenden en su competencia. Las empresas se estiman bien preparadas, pero la ética se echa a faltar. Los medios no están bien vistos ni por su Ética ni por su Competencia. Y los gobiernos salen peor puntuados en ambas variables.

¿Cómo afecta el binomio Ética-Competencia a la marca personal? Guillem Recolons destacaba los siguientes puntos:

- *Gestionar nuestra marca es más importante que nunca, ya sea fuera o dentro de las organizaciones.* Nuestros valores son reales, no diseñados, y puede ayudar a las instituciones (ONG's, empresas, administraciones y medios) a humanizar sus mensajes y dar sentido a sus propósitos.
- *El influencer interno o “emfluencer” transmite mejor los valores y propósito de la compañía que el influencer externo.* Primero porque conoce esos valores y propósito mejor que nadie. Y segundo porque además conoce como nadie los atributos de las marcas de la organización. Eso es, para mí, un llamamiento de branding a todas las organizaciones que no hayan definido su “brand purpose” y elementos vitales como la *Employer Value Proposition*, la razón por la que los empleados y los externos deben confiar en esa marca.

- *Los programas de employee advocacy deben poner por delante la comunicación de valores y propósito.* Muchos consumidores se están preocupando por temas como si el producto respeta la edad y equidad de los trabajadores, las condiciones de trabajo...
- *El CEO debe ser la punta de lanza de la marca personal en el ámbito corporativo.* El estudio deja manifiesto que el CEO de las organizaciones debe dar la cara más que nunca. Y por lo que veo en los programas de formación en personal branding, muchos directivos están ausentes cuando **deberían ser los primeros participantes.**

Las implicaciones del Barómetro de la Confianza son tremendas. Son esenciales la colaboración/partnership entre la iniciativa privada y las fundaciones y otras ONGs en lo que llamamos **'Valor Compartido'**. Las tres palancas éticas: integridad, interdependencia (colaboración) y propósito representan el 76% del Capital de Confianza (Trust Capital) de las empresas, en tanto que la Competencia representa el 24%. ¿Implicaciones en los resultados?

Me gustaría preguntarte: ¿Cómo está tu empresa en términos de Confianza? ¿La medís, la analizáis, la tenéis en cuenta explícita y conscientemente en vuestras decisiones para ser coherentes? Necesitamos líderes decentes (éticos, íntegros) y docentes (capaces de demostrar su valía de forma pedagógica).

*"Tras el coronavirus sólo crecerá la desconfianza hacia el poder"*

**Gilles Lipovetsky**

## **Para la Confianza, Gestionar el presente**

En su programa 'La observadora' de RNE el 29 de marzo de 2020, Teresa Viejo entrevistó a José María Gasalla, el maestro de la Confianza. El profesor Gasalla nos recomendó vivir el presente, como suelen hacer los maestros orientales. Tras el Coronavirus, habrá más divorcios, como después de los veranos. Y también nos puede servir para descubrir nuestra fortaleza de ánimo ante la adversidad.

En un proceso de Transformación, un cambio de segundo orden, como éste se pueden potenciar valores olvidados. "No recuerdo un cambio de era como éste. Tenemos que mirar unos a otros y confiar". La autoconfianza es la base. Hemos de aprovecharla.

"¿Se puede trasladar la verdad sin inspirar Confianza?", le preguntó Teresa Viejo a José María Gasalla. "Claro que sí. Si no se refuerza con la coherencia de los actos". Durante el COVID-19, Gasalla recomendaba ver las noticias sólo una vez al día. "Nos engañan locos, aprovechados -el miedo es lo contrario que la confianza". Recordaban, en estado en alarma, que "alarma" es "alarma", tomemos las armas, preparémonos para el combate.

La Vulnerabilidad es uno de los temas en los que Gasalla está profundizando. "El ser humano es muy poca cosa, con un enorme potencial para transformar realidades". ¡Qué maravillosa paradoja!

“La vida es una oportunidad de desarrollo. Que nuestra especie se distinga de otras por su capacidad de dar amor. Al final somos todos uno”.

¿Cómo puede trasladar confianza un líder a sus equipos? José María Gasalla sabe que “el líder no puede asegurar los puestos de trabajo, pero sí dirigir de la mejor manera posible”. Del teletrabajo se hablaba hace 30 años, recordaba el profesor Gasalla. “Estoy convencido de que vamos a salir renovados”.

“El quejido es algo que nos rodea por todas partes”, aseguraba Gasalla. El quejido, como el virus, es altamente contagioso. “La gente parece que uno mucho a las personas, como consecuencia del sistema reptiliano. Es absolutamente tóxico”. “Hay que aprovechar para mejorar las relaciones personales”. Cuando se ha vivido en la opulencia, es necesario vivir el esfuerzo y sacrificio.

Contagios rápidos, noticias rápidas. “Agilidad en el procedimiento, en el proceso y en la actividad”, aclara Gasalla. “Pero después tiempo, y silencio, en la empresa y en la actividad humana”. Una exquisita paradoja.

¿Qué pecados suele perdonar, para la Confianza, José María Gasalla?, le preguntó Teresa Viejo. “La falta de agradecimiento. Ahora sé que es normal, lo que me hace sentirme mucho mejor”. El desprendimiento nos libera de servidumbres. Y Gasalla le preguntó a Teresa Viejo por algún cambio personal TCV (Tras el CoronaVirus): poner en valor las cosas fundamentales, la autenticidad de los individuos y desprenderse de lo superfluo.

## **Para orquestar la Confianza, los CEOs deben ser tan vulnerables como poderosos**

José Antonio Llorente, fundador y presidente de la consultora de comunicación Llorente & Cuenca, está convencido de que los CEOs están viviendo una transformación fundamental. Según él (declaraciones a Forbes, 2020), “ningún resultado financiero puede garantizarles la supervivencia, porque la sociedad y los grupos de interés de los que depende la reputación de sus empresas esperan mucho más de ellos. Triunfará una nueva cultura corporativa basada en la ética, en la confianza y en la comunicación excelente de lo que son y de lo que hacen (coherencia). La disrupción está en los modelos de negocio alimentada por la tecnología. Pocos han visto con tanta claridad la naturaleza de esta transformación: “los líderes son poderosos y vulnerables a la vez”. Si antes el business y la cuenta de resultados eran los factores determinantes, a partir de 2020 los clientes, accionistas y empleados (todos los grupos de interés) quieren líderes que sintonicen con las aspiraciones de la ciudadanía, que compartan su modelo social y sus prioridades y que lo demuestren día a día”.

Ponía como ejemplos de mala reputación los casos de WPP, Uber y Renault/Nissan. Llorente llama “licencia social para operar” a la construcción de un proyecto social de amplio consenso basado en relaciones de confianza, duraderas y de beneficio mutuo entre la empresa y la compleja orquesta de intereses y grupos que la rodean. La clave está en una comunicación exquisita. Ya no es tiempo de eslóganes y palabras vacías, sino del ejemplo de un/a CEO que inspire confianza de verdad. Una

relación continua y fructífera con los “stakeholders”, con la ciudadanía en su conjunto. Según José Antonio Llorente, “el ciudadano es el jefe; el ciudadano organizado y en grupo es el emperador”. Por ello, el/la CEO debe escuchar y entender, comunicar de una forma integral, consistente y sólida.

Para el presidente de LLYC jugar con las reglas del mundo de ayer es extremadamente peligroso. “Los comunicadores no redefinimos la realidad, sino que trabajamos con ella”. Y añade: “la sociedad digital exige que estar preparado de antemano sea más importante que nunca ante los nuevos riesgos reputacionales”. Y además definir el relato adecuado que conecte el interés del negocio con las aspiraciones de las personas. Lo que en el mundo de ayer era la noticia y la información lo son ahora las historias, en formato transmedia. “En tres años nada de lo que hacemos hoy será igual, porque la inteligencia artificial, la gestión y manejo de los datos, el internet de las cosas, el blockchain y las innovaciones que aún no conocemos deberán formar parte de nuestras estrategias de comunicación y todos, empezando por el CEO, deberemos adaptarnos o quedaremos fuera de la carrera”.

Comunicación integral para la Reputación desde la Confianza.

## **La evolución de las marcas: flexibilidad, anticipación y compromiso**

David González Natal, Socio-Director de la mencionada empresa de comunicación Llorente & Cuenca, explicaba el 25 de marzo de 2020 cuál va a ser la evolución de las marcas y los consumidores tras esta crisis sanitaria.

Según este experto, la crisis va a actuar como acelerador de algunas de las principales tendencias actuales en marcas y consumidores, tales como:

1. *Flexibilidad en la estrategia.* Al enfrentarse a un fenómeno vivo y en cambio constante, las marcas tendrán que aumentar su capacidad de transformación y adaptación, no solo de sus estrategias, sino en ocasiones incluso de sus modelos de negocio.
2. *Anticipación como mantra.* Por otro lado, las marcas buscarán más que nunca tener una visión holística de la realidad y trabajar siempre un paso por delante. El apoyo en el análisis predictivo puede ayudar a mejorar la capacidad de reacción y a estar preparados para liderar la toma de decisión en función de la coyuntura.
3. *Colaboración con el consumidor.* Hoy, más que nunca, las marcas son de las personas. Aquellas con mayor reconocimiento público en su reacción a la pandemia han sido las que se han adaptado a las conversaciones que los usuarios ya estaban impulsando en redes y que han encontrado el punto de unión con su propósito para ser relevantes.
4. *Compromiso con la sociedad.* Estos momentos de dificultad son también en los que aflora el compromiso de las compañías con las sociedades en las que operan; nos sitúan más que nunca ante el rol social de las marcas, que no compite con el de los organismos públicos, sino que lo complementa y engrandece.

5. *Advocacy estable.* Asimismo, las marcas han visto la necesidad de tener verdaderos advocates en todos sus grupos de interés, que compartan sus valores y apoyen sus decisiones. Poner el foco en la construcción de advocacy real y continuado será uno de los grandes deberes poscrisis.
6. *Autenticidad radical.* La crisis está poniendo aún más de relevancia la necesidad de que la comunicación desde las marcas respire autenticidad y transparencia. Por eso destacan los casos en los que la comunicación se hace desde lo genuino, incluso ante las decisiones más dolorosas.

### **Los consumidores no serán los mismos después de la cuarentena**

Por lo que se refiere a la evolución del consumidor los expertos de LLYC señalan las siguientes claves, provocadas por la crisis del COVID-19:

1. *Incertidumbre y búsqueda de seguridad.* La evolución de las preferencias y los comportamientos del consumidor estará inexorablemente marcada por el aislamiento en casa. El consumo después del coronavirus volverá a estar impregnado de incertidumbre y búsqueda de seguridad, como ya ocurrió tras la crisis económica de 2008, o incluso, más.
2. *Conciencia personal.* Las marcas se tendrán que adaptar a las expectativas de unos consumidores más concienciados tanto con lo que les rodea como con su bienestar individual. De ahí que ya estemos asistiendo a un boom de contenidos en torno al mindfulness, el fitness o el yoga. Al mismo tiempo, se intensifican las conversaciones sobre la conciliación del tiempo personal y el profesional.
3. *Consumo digital y creatividad.* El ocio virtual, el acceso al delivery, la compra de productos online y el uso de plataformas para el teletrabajo va a reeducar los hábitos del consumidor y a provocar un cambio más acelerado del esperado en la digitalización.

Por otra parte, fenómenos como el de la desintermediación, también se van a intensificar, reduciendo obligatoriamente el número de interacciones entre personas. Asimismo, la crisis está fomentando la creatividad de los usuarios de redes sociales a la hora de, no sólo consumir, sino producir de forma masiva su propio entretenimiento.

4. *La paradoja de sostenibilidad medioambiental.* Como apuntan los autores, es probable que el debate sobre la sostenibilidad medioambiental, que había cobrado tanta importancia reciente, se vea oscurecido por otras prioridades relacionadas con la búsqueda de la seguridad y el foco en la salud personal, aunque el caso de China ha dejado el aprendizaje de cómo ha provocado una búsqueda creciente de productos orgánicos y un aumento de la preocupación por el cuidado del medioambiente. Queda por ver de qué lado se inclinará la balanza cuando el shock inicial de la crisis deje paso a una reflexión de largo plazo.
5. *Consumidores más exigentes.* Los consumidores aprenden cada día más rápido y buscan marcas con significado que sean útiles y que trasciendan en aspectos menos superficiales

para centrarse en hacerles la vida más fácil y sencilla. La necesidad de información constante provocada por la situación de pandemia también acentuará las expectativas de los consumidores en cuanto a transparencia de los procesos. Al igual que estos días las autoridades no se cansan de exigir a la ciudadanía una necesaria ejemplaridad para superar la situación, esa misma ciudadanía se la exigirá de vuelta, más que nunca, no sólo a las instituciones, sino también a las marcas con las que se relacionan.

6. *Una nueva empatía versus aislamiento.* La crisis está generando nuevas formas de entretenimiento en familia y de aprendizaje en la gestión de las emociones propias y de los demás. Está reforzando el rol de las relaciones afectivas, de la construcción de valores de equipo en las compañías y la importancia de la colaboración conjunta para superar la adversidad. También se está poniendo un mayor foco en el bienestar personal y relacional por encima de la acumulación o el consumo desenfrenado, en línea con el previsible estancamiento del crecimiento de la economía. Paradójicamente, la crisis y la reclusión continuada también potenciará la sensación de aislamiento y la explosión de síntomas cercanos al trastorno de estrés postraumático.

“Storydoing”: Una comunicación que no esté basada en hechos no es capaz de convencer.

# No será la última pandemia. Cómo prepararnos para la siguiente

## El próximo virus

Jared Diamond, autor de 'Armas, gérmenes y acero' y el virólogo Nathan Wolfe publicaron el 22 de marzo de 2020 un artículo en el que aseguraban que la del coronavirus no sería la última pandemia mientras los animales salvajes sean utilizados en China como alimento y para la medicina tradicional.

Diamond y Wolfe se atrevieron a ir más allá, a pesar de lo políticamente incorrecto de su tesis. "¿De verdad?, preguntarán. ¿Por qué pensar en el próximo virus cuando la epidemia actual de la COVID-19 está en sus primeras fases? Pues sí, hay que pensar en el próximo virus ahora, porque en 2004, cuando se produjo la epidemia de SARS, no lo hicimos y, debido a ello, no hemos podido evitar la epidemia actual, que casi con toda seguridad tuvo un origen muy similar a la del SARS".

Es obvio que las nuevas enfermedades como el coronavirus, el SARS, el sida, el ébola y el marburgo no aparecen en los seres humanos de forma espontánea. Son enfermedades zoonóticas, de transmisión entre animales, que no son precisamente peces o marisco. Un microbio evoluciona para adaptarse al entorno químico interno de su portador. Por eso le es más fácil saltar a otro portador nuevo si su entorno químico interno es similar al del portador de origen.

El salto del SARS a los humanos se produjo en los mercados de animales salvajes de China. El origen del SARS estaba en las civetas, unos pequeños carnívoros que, a su vez, habían contraído el virus de los murciélagos. "Si un extraterrestre perverso quisiera infectar de una zoonosis a los humanos, el método más eficaz sería poner el máximo número posible de especies en contacto con el máximo número de humanos posible. ¿Y cuál sería la mejor solución? Un mercado chino de animales salvajes". Hemos visto muchas películas de ciencia ficción, de epidemias, de catástrofes, y no recuerdo ninguna en la que aparezcan los mercados chinos de animales salvajes. "Cuando apareció en dichos mercados el SARS, en 2004, China debería haber tomado nota para cerrarlos de forma permanente. Pero no lo hizo". COVID-19 apareció por primera vez en diciembre de 2019 en Wuhan y todo indica que la fuente fue esa.

La cara positiva es que el gobierno chino parece haber prohibido esos mercados. La negativa, que mantiene la otra gran vía de contacto entre humanos y animales salvajes: el comercio de animales vivos para su uso en la medicina tradicional. Por ejemplo, las escamas del pangolín, un pequeño mamífero que se alimenta de hormigas, son muy utilizadas en la medicina china tradicional porque se cree que combaten las fiebres, las infecciones de la piel y las enfermedades venéreas.

"A los occidentales, esto les parecerá evidente. ¿Cómo es posible que el todopoderoso Gobierno chino, capaz de encerrar a millones de personas en cuestión de días, no tenga el empeño de poner

fin, de inmediato y de una vez por todas, al comercio de animales salvajes?”, se preguntaban Jared Diamond y Nathan Wolfe. La barrera es cultural. “¿Cómo reaccionarían los franceses si el mundo les pidiera que la prohibieran? Para algunas poblaciones chinas, los animales salvajes constituyen una parte de su cultura más importante que el queso y el vino tinto para los franceses”.

Y concluían: “Hasta que no lo hagan, podemos estar seguros de que el SARS y la COVID-19 no serán las últimas epidemias mundiales de este tipo. Mientras los animales salvajes sigan siendo utilizados como alimento y para otros fines, habrá más enfermedades, no solo en China, sino en otros países. Con el SARS salimos relativamente bien librados: mató a menos de mil personas, frente a los cientos de miles que mata la gripe estacional cada año. Con la COVID-19, los resultados no van a ser tan buenos. Tanto si mata más que la gripe en un año normal como si no, su repercusión será enorme en las vidas y las economías de miles de millones de personas. Y el próximo virus puede ser mucho peor. La conectividad del mundo es cada vez mayor. No existe una razón biológica sólida para que una futura epidemia no vaya a matar a cientos de millones de personas y a sumir el planeta en varios decenios de depresión sin precedentes”.

## Cómo fortalecer el sistema inmunológico

Peter Diamandis, fundador y CEO de la Singular University, compartió con la revista Executive Excellence sus reflexiones positivas en los días más críticos en la lucha contra la pandemia mundial. “Nuestra capacidad de respuesta es vital”. En su Blog, recomendaba dos vías para fortalecer nuestro sistema inmunitario:

1. Inmunoterapia y nuevos tratamientos terapéuticos
2. Reforzar el sistema inmunitario de forma natural

Respecto a la “Inmunoterapia novedosa” de células asesinas naturales, revelaba que los datos de marzo estamos recibidos de Italia y China eran tan claros como impresionantes: las personas jóvenes (menores de 30 años) tenían una mortalidad muchísimo más baja que las personas mayores.

¿Por qué sobreviven los jóvenes, mientras que los mayores tienen graves problemas de salud? Probablemente, porque nuestros sistemas inmunes se degradan al envejecer. La misma razón por la que las personas incrementan las posibilidades de sufrir de cáncer al envejecer: “Nuestros sistemas inmunes, que normalmente localizan y destruyen las células cancerígenas en nuestro organismo, a partir de una determinada edad se encuentran sobrepasados y exhaustos”. Una opción prometedora es la inmunoterapia, tecnología que utiliza componentes de nuestro sistema inmunitario para alterar o propulsar la respuesta inmunitaria de un paciente.

Una estrategia inmunoterapéutica es la de utilizar las *natural killer cells* (linfocitos y macrófagos). Son células de nuestro sistema inmunitario que responden de forma inmediata ante nuevos patógenos. “Las células NK (*natural killers*) apuntan hacia y destruyen células cancerosas o infectadas por un virus al reconocer las moléculas creadas por esas células, las denominadas *stress antigens*

(antígenos estresantes). Para aquellos pacientes incapaces de tener una adecuada e innata respuesta inmunitaria, la *adoptive transfer therapy* (terapia de transferencia adoptiva) basada en la implantación de células NK, permite impulsar de forma directa las funciones del sistema inmunitario". Las células NK de placenta son un camino prometedor y su eficacia ha quedado demostrada en el tratamiento de varios tipos de cáncer.

El apoyo natural a nuestro sistema inmune es la alternativa. "Un sistema inmune saludable reduce las posibilidades de contraer una infección vírica. Expresado de una forma sencilla: cuanto más fuerte sea tu sistema inmune, menor será la posibilidad de que caigas enfermo... aunque tener un sistema inmunitario fuerte tampoco significa que seas invencible". ¿Qué podemos hacer para fortalecer nuestro sistema inmune?

- *Reducir los niveles de estrés*, porque el estrés continuado estimula la secreción de cortisol, lo que genera una caída de las defensas. Practicar yoga, meditación y actividades similares es muy recomendable.
- *Ejercicio físico*, porque moviliza los linfocitos y por tanto estimula el sistema inmune.
- *Sueño*, dormir entre 7 y 8 horas diarias. Es lo que más fortalece el sistema inmunitario.
- *Reducir el consumo de alcohol*, porque el alcohol interfiere en el sistema inmunitario. Si acaso, con moderación.
- *Tomar vitamina C y otras vitaminas*, como la A, B6, C, D y E.
- *Tomar Zinc*, porque tiene una importancia crucial en la correcta función de neutrófilos y macrófagos.
- *Tomar aceite de orégano*, por sus propiedades antioxidantes y antimicrobianas. Es un eficaz antiparasitario, antiviral y antiséptico y un estupendo estimulador del sistema inmune.

Una dieta para fortalecer el sistema inmunitario debe incluir, por tanto, cítricos y pimientos rojos (aportan vitamina C), brócoli (vitaminas A, C y E, antioxidantes), ajo (combate las infecciones, reduce la presión arterial, ralentiza la arterioesclerosis), jengibre (reduce la inflamación, las náuseas y los dolores crónicos), las espinacas (mejoran nuestra capacidad de combatir infecciones), el yogur (con cultivos bacterianos vivos), las almendras y otros frutos secos (vitamina E), la cúrcuma (antiinflamatorio), el té verde (flavonoides, antioxidantes), los champiñones... Tomar el sol (vitamina D) y no fumar, porque deteriora el sistema inmune.

Peter Diamandis se mostraba inteligentemente optimista: cuando 200.000 científicos (médicos, técnicos) se centran en resolver una crisis sanitaria como ésta, es seguro que lo conseguirán. "Y pronto", añadía el fundador de la Singularity University.

## “Cuando lo anuncié, no me hicieron caso”, Bill Gates

Bill Gates, fundador de Microsoft y de la fundación que lleva su nombre y el de su esposa Melinda, fue entrevistado con Chris Anderson, el fundador de TED, el 24 de marzo de 2020. Más de 1.324.000 visualizaciones.

Lo primero que le preguntó Anderson a Gates es si su TED de 2015 (‘¿La próxima pandemia? No estamos preparados’, con más de 22 millones y medios de visitas), en el que advertía de una epidemia tuvo realmente un impacto. Bill Gates reconoció que no, que la gente fue a otras cosas.

Gates recomendaba el confinamiento. “Cuando antes lo hagas, antes vuelves a la normalidad”. Si no lo haces, millones de personas morirán. Corea del Sur aprovechó el mes de febrero de 2020, haciendo lo que tenía que hacer; Estados Unidos no. Los tests son esenciales para curar a los afectados y reducir el contagio.

¿Hundir la economía por el confinamiento? Bill Gates consideraba que la estrategia de aislamiento, por dura que sea, es mejor que pensar en el crecimiento del PIB. Si se afecta más de la mitad de la población, el sistema sanitario se colapsa. “Es muy irresponsable recomendar el no confinamiento”. Corea del Sur no ha tenido que ser tan extremo porque ha hecho bien las pruebas.

¿Y Japón? “Si actúas cuando tienes cientos de casos, puedes contenerlo con pruebas sin dañar la economía”. Estados Unidos, como Italia o España, llegó tarde y no pudo evitar el aislamiento. En China, el confinamiento en Wuhan y otras medidas en el resto del país han conseguido detener el virus. “Sí, han logrado que la cuarentena (40 días, lo que funcionó con la peste negra) reduzca la tasa de contagio por debajo de uno”.

“Si Bill Gates hubiera sido el presidente de su país, ¿qué medidas habría tomado?”, le preguntó Chris Anderson. Prepararnos para un aislamiento de seis semanas y avanzar en los tests. Si se hace bien, a las tres semanas de estar en casa se verían resultados. No es fácil, pero hay que ser claros. La economía es más reversible que la resurrección; se trata de reducir el dolor por la pérdida de vidas humanas.

Si los países desarrollados hacen lo que deben antes del verano de 2020, a los países en desarrollo (la mayoría, en el hemisferio sur) les irá mejor dados los factores climáticos. Las vacunas tardarán en llegar. La mayor parte de los países con un 5% de personas afectadas aunque tuvieran los respiradores no tendrían suficiente personal sanitario. Desde la Fundación Bill & Melissa Gates están estudiando el coronavirus y ofreciendo test. “No estamos dando mascarillas y respiradores, sino sirviendo de puente entre los gobiernos, las empresas farmacéuticas y otras compañías del sector privado para conseguir la vacuna”.

Ante un enemigo común, ¿hasta qué punto es importante que los países colaboren? “Veo colaboración, que es estupendo, y también desgraciadamente lo peor del ser humano con el aislamiento”. Es momento de ser generosos aunque la relación interpersonal sea menor. En el hemisferio sur, con menos población de edad, hay más potenciales infectados por sus enfermedades y las deficiencias de sus sistemas sanitarios.

¿Se está haciendo lo correcto? Sabemos que los científicos están de nuestro lado y que en los próximos años debemos estar preparados para la próxima pandemia. “A corto plazo sufriremos de dolor y pérdida; sin embargo, soy superpositivo y optimista. Saldremos de esta y la próxima pandemia nos pillarán más preparados”. En 3 años se habrá acabado sin duda, y nos tomaremos muy en serio lo que pueda venir. Me gustaría pensar que el mundo aprende la lección para que no ocurra de nuevo.

El historiador Frank Snowden, autor de ‘Epidemias y Sociedad: de la peste negra al presente’, es uno de los grandes expertos en las consecuencias de las pandemias. Académico de la Universidad de Yale, ha estado confinado en Roma (visitaba los archivos vaticanos) y explica que “en 2019 la OMS encargó un informe elaborado por una comisión liderada por el ex primer ministro de Noruega. Se tituló ‘Un mundo en riesgo’ y explicaba que el mundo no estaba preparado para una catástrofe como la del COVID 19. “Esto no es algo que tenía que pasar, sino que se permitió que pasara”. No le gusta usar el léxico militar, como “momento Pearl Harbor”. Por engañoso e inútil. Tanto la OMS como EE UU tenían un plan antipandemia, pero lo pararon. “La enfermedad afecta preferentemente a los desfavorecidos dentro de determinados países. En los Estados Unidos, en particular, tiene preferencia por las personas que no tienen cobertura médica o no tienen un trabajo del que puedan ausentarse o teletrabajar. O viven con tanto hacinamiento y falta de higiene que hace que suene como una mala broma el consejo que dan los países ricos del distanciamiento social y lavarse las manos frecuentemente. Son muy vulnerables porque tienen condiciones médicas preexistentes que van de la mano de la desventaja económica, como la diabetes a edad temprana, o mayor frecuencia de trastornos pulmonares causados por partículas en el aire o por fumar, entre otras. Y, muy importante, no tienen acceso a salud de calidad. Me preocupa que la dirección que pueda tomar esta enfermedad sea crear bolsones internacionales de pobreza y que además se convierta en una enfermedad de las naciones desfavorecidas del mundo y de las personas más pobres en ellas.” Aunque como historiador no es partidario de hacer pronósticos, considera que “necesitamos reconfigurar la economía de la globalización”. Y concluye: “Vivimos con la ilusión de que podemos tener crecimiento económico ilimitado, y que podemos tener un aumento infinito en la población. Y eso es irreal como expectativa. El capitalismo global está basado inherentemente en la ganancia a corto plazo, en el próximo trimestre, sin un plan a largo plazo. Entonces eso me parece que tiene que terminar, aunque suena como si fuera inevitable.”

## **El virus nos ha igualado a todos**

Mario Alonso Puig (Madrid, 1955), médico y especialista en inteligencia emocional que preside el IE Center for Health, Well-Being & Happiness fue entrevistado por Paz Álvarez para el diario económico ‘Cinco Días’. En su opinión, “cualquier situación inesperada produce estado de shock. Lo que estamos viviendo parece ciencia ficción. Y es normal que el ser humano entre primero en una fase de negación, de decir esto no me puede estar pasando a mí. Más tarde llega la ira, el enfado, el resentimiento, el pensar que en el pasado pudimos hacer más, pudimos ahorrar más o ser más previsores. Es cuando nos atascamos en esa fase de tensión, nos enfadamos con la vida. El estado

de rebeldía es un estado lógico, pero desde el punto de vista mental y físico es negativo. De esa primera etapa de enfado hay que pasar a una fase de aceptar la realidad, enfocarse en esta nueva situación y ayudar a las personas”. Hemos de vivir el proceso de duelo ante esta crisis sanitaria.

En términos médicos, “en un estado de rebeldía sostenida se activa el sistema nervioso simpático, y esa activación produce un daño en la salud sobre todo si es por un tiempo prolongado, ya que se libera la hormona cortisol, que no es buena para el cuerpo. Porque lo importante ahora es no enfermar”. Es más, “cualquier enfermedad puede intensificarse o desencadenarse cuando se produce una reacción de este tipo sostenida en el tiempo. Cuando una persona permanece en un estado de irritación constante hay un cambio en el riego sanguíneo del cerebro. Y todas las capacidades ejecutivas del cerebro pueden verse mermadas por ello. Es el momento para aprender cosas nuevas, por ejemplo, a manejarse en el mundo en el online. También a nivel de interacción social hay resistencia, porque hay enfado y preocupación, impotencia, y por ello las relaciones sociales disminuyen. Precisamente, hay que estar ahora todos juntos, no es el mejor momento para huir de la interacción social. El esquema mental debe ser de aceptación, lo que no significa resignarse”. La aceptación es clave.

“La aceptación significa que puedes hacer cosas para mejorar física, intelectual y socialmente. La persona que acepta la dificultad puede mejorar la capacidad para tomar decisiones, mejorar el sistema inmune, socializar con la familia, y la posibilidad de caer enfermo se reduce. Hay que tener capacidad para entender lo que hay que hacer y mejorar la relación interpersonal, sobre todo cuando se está tan unido, porque ahora el espacio se ha reducido y todos tenemos que estar en nuestras casas. Un problema que se puede resolver no podemos convertirlo en irresoluble”.

El Dr. Mario Alonso Puig opina que “el coronavirus nos ha igualado a todos y al igualarnos hace que sea más accesible el mundo humanista, que todos nos veamos cercanos. Una persona que viva en una casa grande ha de tener sensibilidad para pensar qué mal lo tienen que estar pasando aquellos que viven en una casa pequeña o aquellos que están pensando cómo alimentar a sus familias. Esta es una lucha de todos, con todos y por todos. Una persona no tiene la fuerza por sí misma para solucionar nada, tenemos que ayudarnos entre todos. Hombro con hombro, el ser humano cuando ha cooperado es cuando sale adelante en los grandes desafíos”.

“Una sociedad cooperativa y comprensiva genera salud, abundancia y felicidad. Pensar que se va a volver al punto de partida no es realista, no se va a volver a la rutina anterior, ni al estado vital en el que estábamos. Cuanto antes lo aceptemos será mejor para todos”.

“La gratitud reduce el miedo. Debemos ser agradecidos porque eso nos permitirá enfocarnos en los demás, ser comprensivos con la irritación porque estamos en una situación difícil. Es importante mantener un sistema inmune activo, que hace que estemos menos enfermos, y eso significa destruir el virus”. Un gran consejo.

¿Igualdad? A 10 de abril, la población negra, el 21% del total de habitantes de Estados Unidos, suponía el 42% de fallecimientos por coronavirus.

## Sesgos cognitivos frente a la pandemia

Los sesgos cognitivos son efectos psicológicos producidos por una desviación en el procesamiento mental, lo que lleva a juicios inexactos e interpretaciones fuera de la lógica. El concepto fue acuñado por Daniel Kahneman y Amos Tversky en 1972, a partir de sus investigaciones sobre el anumerismo (la incapacidad de los seres humanos para manejar grandes números) y está en la base de la economía conductual (behavioral economics). Kahneman y Tversky, psicólogos, ganaron el premio Nobel de economía en 2002; en los últimos años, más de la mitad de los Nobel de esta especialidad son economistas conductuales.

“No podemos estar todo el día repensándonos, revisando nuestras decisiones, dedicando mucho tiempo a cada cosa del día a día”, explica la psicóloga experimental Helena Matute, catedrática de la Universidad de Deusto y autora del libro ‘Nuestra mente nos engaña: sesgos y errores cognitivos que todos cometemos’. Los atajos son eficientes, son útiles, pero no siempre nos hacen tomar decisiones acertadas. Respecto al coronavirus, la profesora Matute considera que “el miedo y la ansiedad agudizan los sesgos, porque no nos dejan pensar con claridad. Pero hoy más que nunca debemos tratar de evitarlos”.

Uno de los sesgos más frecuentes con el COVID-19 es el *sesgo de disponibilidad*: tomamos los ejemplos que tenemos más a mano (por ejemplo, nos atemorizan más los viajes en avión que en coche, lo que no tiene sentido según las estadísticas). Como en el último siglo España no ha sufrido de pandemias, a diferencia de ciertos países asiáticos, políticos y medios de comunicación se tomaron a la ligera el problema. En el otro extremo, el bombardeo de noticias terribles en poco tiempo provoca en la población, especialmente en la población de cierta edad, una elevada ansiedad y pánico.

El *sesgo optimista* (no optimista inteligente, precisamente) es pensar que a uno lo malo no le sucede, sea un accidente al conducir y hablar por el móvil a la vez o colapsar los servicios sanitarios en un país de la Unión Europea con uno de los mejores sistemas del mundo. O que no tenemos que tomar medidas de seguridad como la protección o el distanciamiento.

En Italia, durante la última semana de febrero de 2020, el 80% de la población transalpina creía que los medios estaban exagerando la importancia de la epidemia (Ipsos Mori). En España, el 43% opinaba el 5 y 6 de marzo que los medios habían fomentado el alarmismo, el 39% que habían informado bien y solo el 5% que habían informado poco (YouGov). Sin embargo, los países asiáticos que sufrieron epidemias graves como la del SARS mostraron la lógica opuesta, que estos brotes pueden ser terribles y se debe actuar rápidamente.

Las primeras descripciones de la enfermedad pudieron provocar el llamado *efecto anclaje*: al decir que era como una gripe, nuestros pensamientos quedaron anclados a esa referencia. Una gripe se entiende como una enfermedad común, por mucho que insistan con el número de muertos y contagiados anuales por gripe común. Una muestra del anumerismo que habían estudiado Kahneman y Tversky es no entender los crecimientos exponenciales, sean los afectados y fallecidos por coronavirus, la asunción de nuevas tecnologías o el valor de las empresas digitales. Lo exponencial nos sobrepasa.

La neurocientífica Susana Martínez-Conde, autora de ‘Los engaños de la mente’, ha señalado que “por eso se está pidiendo en esta crisis que junto a las estadísticas se difundan imágenes de los hospitales y sanitarios sobrecargados de trabajo, para que se entienda el problema”. La Dra. Martínez-Conde también nos advierte del *sesgo de ilusión de control*: “De ahí lo de acumular papel higiénico y otros bienes, porque nos permite creer que ejercemos cierto grado de control sobre una situación que en realidad es incontrolable”. Los seres humanos somos gregarios por naturaleza y necesitamos imitar aún más en situaciones de estrés.

Otro sesgo cognitivo, de pensamiento, es el *sesgo de suma cero*: lo que tú ganas yo lo pierdo. Durante la pandemia, quedándonos en casa, ganamos todos. En un país donde la envidia es un “mal nacional” como el nuestro, salir a la calle con niños autistas ha provocado un buen número de denuncias de quienes se toman la justicia por su mano: “¿por qué esa puede sacar a pasear a su hijo y yo no?”. Un sesgo que deriva con facilidad en racismo, xenofobia y otras formas de exclusión.

Durante el confinamiento hemos observado el sentimiento colectivo de aplauso al personal sanitario que nos ha cuidado, todos los días a las 20 horas. Pero también existe el *sesgo de confirmación*, tan sencillo como que cojamos toda la información que nos conviene y evitar la que no encaja con nuestra ideología. Expertos como el profesor Jay van Bavel, de la Universidad de Nueva York, o el mencionado Jonathan Haidt (‘La transformación de la mente moderna’) han demostrado lo que estamos comprobando en términos de polarización política: quienes atacaban a Rajoy y su ministra por lo que consideraban una pésima gestión de la crisis sanitaria anterior justifican la labor del gobierno nacional actual y viceversa.

Otro sesgo cognitivo es el *sesgo de retrospectiva*, el “se veía venir”. Hemos pasado de que el COVID-19 fuera un “cisne negro”, imprevisible, a ser un “rinoceronte gris”. A toro pasado, sentimos que lo teníamos que haber previsto, porque había precedentes a lo largo de la historia. Cercano al efecto Dunning-Kruger (que traté en el libro ‘Liderazgo Zidane’) según el cual por exceso de confianza rayando en la estupidez se permite tener “opiniones propias” que contradicen a los auténticos epidemiólogos y virólogos con años de experiencia. Los datos son incontestables, pero en esta época sufrimos, como ha afirmado el presidente Trump, de “hechos alternativos”, inventados. La realidad es tozuda y, parafraseando a Ortega y Gasset, siempre regresa con una venganza.

También se producen el *sesgo de responsabilidad*, por el que nos atribuimos más participación en los éxitos que en los fracasos y el *sesgo de memoria*: del coronavirus recordaremos lo que más nos convenga y olvidaremos el resto.

A la profesora Helena Matute le preocupa y le ocupa analizar cómo está creciendo la ilusión de control, que según ella se está disparando. “El pensamiento mágico hace que mucha gente recurra a remedios inútiles, a pseudociencias y supersticiones. Creo que se están creyendo muchas más cosas estos días por la necesidad de agarrarse a un clavo ardiendo, priorizando el bienestar individual y de la familia”. El control, explica esta investigadora de la Universidad de Deusto, está en comportarse de manera útil, como la higiene personal (lavarse las manos concienzudamente), toser hacia el interior del codo o tomarse la temperatura corporal.

La experta en Economía Conductual Ana Vázquez Maya, autora de 'Quiero decidir yo', ha analizado cómo los gigantes tecnológicos aprovechan los sesgos cognitivos (especialmente los tres más feroces, el de disponibilidad, el retrospectivo y el de confirmación), practican la arquitectura de las decisiones desde un diseño interesado, practican el "paternalismo libertario" (pequeños empujones para influir en nuestras decisiones), se aprovechan de la conformidad social (nos dejamos llevar por lo más vendido, lo preferido por la mayoría), de la aversión a la información (que las plataformas decidan en sí) y a la pérdida, el sesgo de posesión (si es mío, vale más), la falta de autocontrol o la sustitución de recompensas (pagar con tarjeta o con el móvil nos duele menos que con efectivo). Hay quien piensa que las GAFAM y los ATUNes utilizan la tecnología para alimentar los pecados capitales: la ira (Twitter), la avaricia (Amazon), la envidia (Facebook), la pereza (Netflix), la soberbia (LinkedIn), la gula (Instagram) y la lujuria (Tinder).

Para Ana Vázquez, la economía conductual es la gran disrupción de mente, comportamientos y economía. Estoy plenamente de acuerdo.

## **Somos más resilientes de lo que nos creíamos**

La investigación demuestra que los seres humanos somos más resilientes, más capaces de adaptarnos a las circunstancias por duras que sean, de lo que imaginábamos previamente. La vida nos pone a prueba y demuestra nuestra grandeza.

El Dr. Noam Shpancer, psicólogo clínico de Columbus, Ohio, y escritor en Psychology Today, lo ha analizado en profundidad en un artículo de ayer (Somos más resilientes de lo que sentimos). Cuando llega una amenaza, tendemos nuestra atención inicial en ella. Se estrecha la atención, se magnifica la amenaza y se eleva nuestra ansiedad. En la pandemia del coronavirus se ha mostrado la vulnerabilidad individual y colectiva. Nos propone una evaluación rápida de Verdadero (V) y Falso (F).

1. Soy capaz de adaptarme cuando se producen los cambios.
2. Puedo gestionar lo que se pone en su camino.
3. Cuando hay problemas suelo ver la parte positiva del asunto.
4. Gestionar el estrés me fortalece.
5. Tiendo a recuperarme tras una enfermedad, dolencia o dificultad.
6. Creo que alcanzo mis objetivos, aunque haya obstáculos.
7. Bajo presión, me centro y pienso con claridad.
8. No me desanimo cuando cometo errores.
9. Pienso en mí mismo como alguien fuerte cuando surgen las dificultades.
10. Soy capaz de gestionar emociones desagradables como la tristeza, el miedo y la ira.

El Dr. Noam Shpancer ha adaptado este test del CDBRS (en inglés. Breve Escala de Resiliencia de Connors y Davidson) y considera que si hemos aprobado (mayoría de síes) somos una persona resiliente.

Los investigadores pioneros Ann Masten y Norman Garmezy centraron sus estudios en los resultados de chicos en alto riesgo. Y definieron la resiliencia como “el proceso de una adaptación de éxito en circunstancias retadoras o amenazantes”. Desde los años 90, la investigación científica ha demostrado que la resiliencia es nuestro “default mode” (modo por defecto). Lisa Butler, de la Universidad de Stanford, analizó a más de mil personas tras el 11 S durante seis para comprobar sus traumas; por el contrario, lo que encontró en la mayoría de los casos fueron comportamientos de resiliencia. En otro estudio, de Masten y Garmezy sobre 2.500 neoyorkinos tras los atentados de las Torres Gemelas, dos tercios de ellos se comportaron de modo resiliente.

Caemos en la tentación de pensar que la resiliencia es algo que “tenemos o no tenemos”, basada en características como la inteligencia que mide el C I, los rasgos de personalidad, la autoeficacia, el locus de control o la flexibilidad psicológica. Masten y Garmezy han comprobado en los niños que ante condiciones hostiles pueden aprender, tomar buenas decisiones y mostrarse más competentes.

Por tanto, las investigaciones más recientes señalan que la resiliencia no es un rasgo, sino un proceso dinámico y sorprendente. Los profesores australianos Gemma Aburn, Merryn Got y Karen Hoare han comprobado que una persona puede mostrar ciertas fortalezas en el entorno laboral y hundirse en el personal. Y al revés: héroes inesperados.

En cualquier caso, son indicadores de resiliencia la autorregulación emocional de la propia salud mental (serenidad) y la autorregulación cognitiva, de pensamiento, propia de una inteligencia más elevada. Siempre hemos de considerar los efectos de padres poco considerados, colegas antisociales, comunidades con bajos recursos. Las condiciones sociales importan, y mucho.

El apego (attachment) correlaciona con una mayor resiliencia. En la literatura científica, el “active coping” (enfrentamiento activo) es la mejor estrategia para lidiar con las dificultades: un esfuerzo valiente, centrado en objetivos, para mitigar los efectos negativos de los traumas.

Desde la psicología clínica, varias advertencias. La primera, que la resiliencia no depende enteramente de nosotros, sino de la magnitud de la propia amenaza y de nuestras experiencias pasadas. La segunda es si bien algunos aspectos sí dependen de nosotros, en lugar de practicar el aislamiento (emocional), hemos de relacionarnos con los demás: con los amigos, con la familia, con nuestra pareja. Por ello, en lugar de autoflagelarnos con lamentaciones, hemos de generar hábitos. No te pierdas en la rigidez (tercer consejo) sino en la flexibilidad. Y la cuarta y última, dedicar el tiempo no a quejarse sino a la acción. Céntrate en los asuntos que están bajo tu control (tu “círculo de influencia”, en la terminología de Covey), acepta la realidad y practica el Liderazgo consciente.

*“Quien sabe de dolor, todo lo sabe”*

**Dante Alighieri**

## Un proceso que fortalecerá la estabilidad emocional

Teresa Viejo es una de las periodistas más reconocidas en España. Presentadora de Televisión desde 1988 (*Rockopop, Pasa la vida, Mañanas de primera, Saber vivir, Tal como somos, 7 días 7 noches, Cambio radical, Cerca de ti, Madrid barrio a barrio, La mañana de la 1, ¿Qué fue de ti?*), de radio (dirige *La observadora* desde 2013 en Radio Nacional y anteriormente ha formado parte de distintas cadenas) y periodista: directora de *Interviú* de 2002 a 2004. Es además escritora, autora de tres ensayos y cuatro novelas. En su opinión, “con la crisis del coronavirus hemos de atravesar todas las fases del duelo. Cuando volvamos a la rutina, muchos se encontrarán con que su negocio ha desaparecido”. Sin embargo, ella cree que éste es un proceso que va a fortalecer la estabilidad emocional.

Teresa es maestra de la curiosidad. ¿Cabe la curiosidad TCV (Tras el CoronaVirus)? “La Curiosidad cobra aún más sentido en nuestra existencia y desarrollo. Sin embargo, corremos el riesgo de quedarnos instalados en el miedo y la rabia”. Por eso, nos aconseja que no nos enfrentemos al miedo sino que “lo observemos”. La Curiosidad nos hace mirar cómo le afecta a todo y mi papel para sacar lo mejor de mí. “Hay dos visiones: la catastrofista y la constructiva, la de los héroes y la de los antihéroes. La diferencia está en la curiosidad”. Ahora, en opinión de Teresa Viejo, es cuando cobra sentido el conocimiento y el aprendizaje. “El momento es muy interesante. El planeta se está removiendo y, cuando la humanidad iba pasito a pasito, lo ha acelerado. Es un drama, una tragedia, de la que podemos extraer un valioso aprendizaje”. Respecto al Liderazgo, la periodista y escritora aclara que “esa idea de que nadie lo podía prever no es del todo cierta, porque los científicos nos advertían desde hace tiempo. Que nadie se lleve a engaño. La pandemia es una consecuencia de la globalización, y ha informes técnicos que nos informan de futuros virus. Cuidado con el riesgo de futuras pandemias”.

¿La comunicación de la crisis? “Hemos de reconocer que ha sido nefasta. Muchos de los dirigentes van reaccionando, a ritmo de encuesta, mirando a líderes del pasado, del siglo XX”. Y añade: “La Ciencia tiene que ocupar un papel predominante en la Sociedad. Llevo tiempo entrevistando a muchos científicos y son conscientes de que tienen que mejorar su comunicación para captar la atención mediática. Hemos de ayudarles para que sean los nuevos influyentes”.

Es más, “creo que los niños entre los 4 y 10 años, como consecuencia de la crisis sanitaria, querrán ser médicos, porque son los nuevos héroes. Ocurrió con ‘Masterchef’ y las vocaciones de cocinero o las series de abogados como ‘Ally McBeal’. Necesitamos un espejo aspiracional en el que mirarnos”.

Otra buena noticia es el comportamiento de muchos hijos durante el confinamiento. “Los niños lo que quieren es la atención de sus padres. Durante la crisis del coronavirus los niños han estado felices con ellos, dedicándoles tiempo. Los padres no tienen que llenarles de cosas, porque les tienen en casa”.

¿TCV (Tras el CoronaVirus)? Teresa Viejo responde: “Dos cosas: dar un abrazo a mis padres y amigos. Y pasear libremente. Cuando escribí la novela ‘Que el tiempo nos encuentre’ me conmovió la historia de los emigrantes españoles tras la Guerra Civil que al llegar al puerto de Veracruz se ponían a andar sin que nadie les parara. Esa es la libertad, sentirse libres después de estar confinados en el barco”.

“Frente a los agoreros, creo que la expresión de la vida cotidiana se abre camino, como ha ocurrido siempre a lo largo de la historia”.

## **Desnudar la vulnerabilidad de la sociedad**

Jaime Silos, director del Cluster de Transparencia, Integridad y Buen Gobierno de Forética, escribía a principios de abril de 2020 que de los cinco desplomes bursátiles más severos de la historia, dos se habían producido en el mes de marzo. Los otros dos tuvieron lugar en 1987 y 1929. “Bienvenidos a la era de los shocks extra-financieros”.

Una crisis de origen no financiero y además sistémica, que nos afecta a todos. Un riesgo “no diversificable”. Jaime nos recordaba que de los diez principales riesgos del planeta según el Mapa del Foro Económico Mundial, siete son no financieros, principalmente de carácter medioambiental y social. “¿Qué fue de esos sistemas de producción de cero stocks o del Lean Manufacturing? Que cuando la música deja de sonar, los mercados se desabastecen, también de bienes básicos. ¿Qué ocurrió con esas cadenas de valor globales y optimizadas? Que cuando cunde el pánico, las fronteras se cierran y las mascarillas, los sistemas de protección y los test son confiscados para su autoconsumo. ¿Qué ocurre cuando tenemos grandes desigualdades sociales? Que las personas más desprotegidas y con menores coberturas no pueden permitirse quedarse en su casa y aceleran la velocidad de transmisión de la pandemia”. Es el momento de la sostenibilidad.

## **Al mal tiempo, sostenibilidad**

Raquel Suárez, responsable del Grupo de Acción Salud y Sostenibilidad de Forética analizó en [Soziable.es](https://soziable.es) de marzo el 24 la emergencia provocada por la expansión del coronavirus desde el punto de vista de la sostenibilidad.

“No hay mal que por bien no venga”, podría ser una bonita forma de resumir la gestión de esta crisis sanitaria a nivel global por parte de un gran grupo de organizaciones y profesionales en la lucha diaria contra la crisis del COVID-19.

Datos fatales que, por desgracia, no hacen más que aumentar día tras día y que nos generan cada vez más ansiedad, el miedo ya instalado en todos los niveles de la sociedad y, además, nos dicen que nos queda lo peor... Pero ante este panorama de incertidumbre y desesperación es importante mantener la calma y ver más allá.

Durante estos días de confinamiento, el tráfico de grandes ciudades como Madrid y Barcelona se ha reducido en torno a un 60%, la demanda energética también ha caído y el precio del crudo, por supuesto, también lo ha hecho. Todo esto tiene dos lecturas: el descenso inevitable de la contaminación, situándose en mínimos históricos; y la aportación de empresas, como Naturgy, que, en este contexto no muy favorable, declara que proporcionará luz y gas gratis a los hoteles y residencias que cedan sus instalaciones para luchar contra el coronavirus.

Estos días que llevamos confinados han provocado, también, un descenso de las emisiones de CO<sub>2</sub> y, paradójicamente, esto nos está dando un respiro, oxígeno limpio, ¡por fin! Y no sólo a nosotros, también al planeta. Esto constituye solo una pista de lo que somos capaces en caso de una posible catástrofe de mayor calado, con peores consecuencias, si cabe, como podría llegar a ser la provocada por el cambio climático, según lleva años vaticinando la comunidad científica y los modelos climáticos.

Con este panorama global, muchas empresas se han visto obligadas a realizar una regulación temporal de empleo (ERTE); otras organizaciones han dado vacaciones a sus empleados; algunas han anunciado un suplemento salarial mientras dure esta crisis; y otras se han adaptado a la perfección tomando medidas de teletrabajo. Y me pregunto: ¿Podríamos estar asistiendo a un cambio en el modelo de organización? ¿Hemos aprendido del pasado y estamos aplicando modelos de reestructuración más responsables que los de entonces? Una pionera en este sentido es la norma SGE 21 de Forética, la cual introduce entre sus requisitos el de “Reestructuración responsable”, mediante el cual impulsa a las organizaciones a *“tener en cuenta las necesidades, intereses y demandas de las partes afectadas por el proceso, reduciendo, en la medida de lo posible, los impactos negativos asociados”*. Y la respuesta a mis preguntas, parece que muchas empresas ya lo estuvieran poniendo en práctica ante la posible declaración de una nueva crisis.

Esta alarma provocada por encontrarnos posiblemente ante una situación al menos parecida a la vivida a partir del año 2008, ha sacudido también a los mercados financieros y la reacción nos ha traído actuaciones empresariales nunca vistas. La congelación del precio de las acciones hasta que pase la crisis, como ha declarado Inditex, o líneas de crédito preconcedidos para pymes y autónomos por un total conjunto de 100.000 millones, en el caso de las grandes entidades financieras. De igual manera, las grandes empresas suministradoras de luz y gas han tomado como medida permitir a sus clientes subir la potencia contratada y beneficiarse a su vez en la factura. En definitiva, iniciativas que muestran cómo la sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas va cobrando protagonismo en el entorno empresarial y a su vez, va calando en los mercados financieros a nivel global.

Y es que, siguiendo con el refranero español, tan sabio y lleno de recursos: “al mal tiempo, buena cara”. Y a pesar de esta situación tan excepcional, catastrófica y sin precedentes que nos ha traído el coronavirus, vemos que todo esto nos hace mejores, saca lo mejor de nosotros, nos demuestra la resiliencia de las grandes, medianas y pequeñas compañías de nuestro país. De nuevo, viendo ya de lo que somos capaces, ojalá sigamos poniéndolo en valor y, tras acabar con este maldito virus, acabemos también con nuestro otro gran enemigo global: el cambio climático.

El 9 de abril, después de varias semanas de confinamiento forzoso en aquel país asiático, el Himalaya se pudo ver desde la India, a 200 kilómetros de la mítica cordillera. La restricción del tráfico y el cierre de las fábricas provocó una mejora de la calidad del aire del 33%. En el arroyo Ludueña, cerca de Rosario (Argentina), en la desembocadura del río Paraná, pudieron volver a verse kilómetros de peces en un agua clara y súpertransparente. En Venecia, que recibía 25 millones de turistas (entre el 70 y el 90% de ellos “mordí e fuggi”, de tocar e irse), los peces y los cisnes han vuelto a los canales de esta laguna. En Nueva York, con una reducción del tráfico del 35%, los niveles de CO<sub>2</sub> han caído hasta el 10%, según los análisis científicos de la Universidad de Columbia.

## ¿Y si el estilo de vida que conocemos no vuelve nunca?

Gideon Lichfield, editor en jefe de la revista de tecnología del MIT, escribía el 20 de marzo de 2020 que la mejor estrategia para frenar la pandemia de coronavirus requiere que nos confinemos durante dos de cada tres meses, según un modelo del Imperial College de Londres. Y el mes que podamos salir, las normas sociales deberán cambiar drásticamente, algo que afectará principalmente a los más vulnerables. “Para detener la pandemia de coronavirus (COVID-19) debemos cambiar drásticamente nuestra forma de hacer casi todo lo que hacemos: cómo trabajamos, hacemos deporte, salimos, compramos, controlamos nuestra salud, educamos a nuestros hijos y cuidamos a los miembros de la familia.”

¿Y si nada volviera a ser como antes? “Aunque por fin se ha alcanzado un consenso generalizado sobre que cada país debe “aplanar la curva”. Todas las naciones deben imponer el alejamiento social para frenar la propagación del virus y que el número de personas enfermas no provoque un colapso de los sistemas sanitarios, como parece que ya está pasando en Italia. Eso significa que la pandemia debe avanzar a un ritmo más lento hasta que suficientes personas se hayan contagiado para lograr la inmunidad de grupo (suponiendo que la inmunidad dure años, algo que aún no sabemos) o hasta que se descubra una vacuna (algo que no pasará como pronto hasta 2021, si es que llega).”

Es más, “mientras haya una sola persona en el mundo con el virus, los brotes pueden y seguirán ocurriendo sin controles estrictos para contenerlos. En un reciente informe, los investigadores del Imperial College de Londres (Reino Unido) propusieron una forma de actuación: imponer medidas de alejamiento social más extremas cada vez que los ingresos en las unidades de cuidados intensivos (UCI) empiezan a aumentar, y suavizarlas al reducirse la cantidad de las personas ingresadas.

¿Qué se considera como “alejamiento social”? “Reducir el contacto fuera del hogar, en la escuela o en el lugar de trabajo en un 75 %”. Eso no significa que haya que salir con los amigos una vez a la semana en lugar de cuatro veces, sino que todos harían lo máximo posible para minimizar el contacto social, lo que, en general, reduciría el número de contactos en un 75 %. Según este modelo, los investigadores concluyen que el alejamiento social y el cierre de escuelas deberían producirse aproximadamente dos tercios del tiempo, es decir, dos meses sí y uno no, hasta que haya una vacuna disponible, algo que no se espera, como mínimo hasta dentro de 18 meses.

Sin el alejamiento social de toda la población, el modelo predice que incluso la mejor estrategia de mitigación, que significa aislamiento o cuarentena de los enfermos, de los ancianos y de los que han estado expuestos, además del cierre de escuelas, aún provocaría un aumento de las personas gravemente enfermas ocho veces mayor de lo que podría soportar el sistema de EE. UU. o de Reino Unido. Incluso si las fábricas empezaran a producir más camas y respiradores y todas las demás instalaciones y suministros, aún harían falta muchos más médicos y enfermeras para atenderlos a todos. ¿Y si solo se imponen restricciones durante unos cinco meses? Tampoco serviría: cuando se levantan las medidas, la pandemia vuelve a estallar, solo que esta vez sería en invierno, el peor momento para los sobrecargados sistemas sanitarios.

¿Y qué pasaría si decidiéramos mantener las UCI hasta los topes para instigar el alejamiento social, aunque eso suponga un aumento de los fallecidos? En el escenario menos restrictivo del Imperial College, deberíamos permanecer encerrados más de la mitad del tiempo. Se trata del inicio de una forma de vida completamente diferente.

A corto plazo, esto será muy perjudicial para los negocios que dependen de juntar a grandes cantidades de personas: restaurantes, cafeterías, bares, discotecas, gimnasios, hoteles, teatros, cines, galerías de arte, centros comerciales, ferias de artesanía, museos, músicos y otros artistas, centros deportivos (y equipos deportivos), lugares de conferencias (y organizadores de las mismas), cruceros, aerolíneas, transporte público, escuelas privadas, guarderías. Imaginemos las tensiones que los padres tendrán para educar a sus hijos en casa, de las personas que cuidan a sus parientes de edad avanzada para no exponerlos al virus, de las personas atrapadas en relaciones abusivas y de cualquiera sin ahorros para lidiar con los cambios en sus ingresos.

Se trata de una explosión de nuevos servicios en lo que ya se ha denominado la “economía confinada”. Menos viajes contaminantes, más cadenas de suministro locales, más paseos y ciclismo. La paralización de tantas empresas y medios de vida será imposible de manejar. Y el estilo de vida confinado durante períodos tan largos simplemente es insostenible.

¿Cómo podremos vivir en este nuevo mundo? Tal vez con mejores sistemas sanitarios, con unidades de respuesta ante pandemias capaces de actuar rápidamente para identificar y contener brotes antes de que empiecen a propagarse y con la capacidad de aumentar rápidamente la producción de equipos médicos, tests de prueba y medicamentos. Esto nos ayudará con las futuras pandemias.

Probablemente nos obligaremos a mantener una vida social aparente, siempre según la opinión de Gideon Lichfield y el modelo del Imperial College. Los cines eliminarían la mitad de sus butacas, las reuniones se llevarían a cabo en salas más grandes con sillas más separadas y los gimnasios requerirían reservas de sesiones de entrenamientos con antelación para no llenarse de gente. Al final volveríamos a socializar con cierto margen de seguridad, identificando quiénes representan un serio riesgo y discriminándoles legalmente.

Parece una distopía, pero algunos países ya están tomando medidas. Como Israel, que utilizará los datos de ubicación de los teléfonos móviles con los que sus servicios de inteligencia rastrean a los terroristas para seguir a las personas que han estado en contacto con los confirmados portadores del virus, o Singapur, que realiza un exhaustivo seguimiento de contactos y publica datos detallados sobre cada caso confirmado, sin identificar a las personas por su nombre. Un nuevo futuro, en el que para tomar un vuelo hayamos de registrarnos de forma especial, en el que pasemos por escáners de temperatura por todos lados y que tengamos que llevar una tarjeta de inmunidad.

Como de costumbre, apunta Gideon, “el coste real será asumido por los más pobres y los más débiles. Las personas con menos acceso a la sanidad y las que vivan en áreas más propensas a enfermedades también serán excluidas con mayor frecuencia de lugares y oportunidades abiertas para todos los demás. Los trabajadores autónomos, desde conductores hasta fontaneros e instructores de yoga, verán que sus trabajos se precarizan aún más. Los inmigrantes, los refugiados,

los indocumentados y los expresidarios se enfrentarán a otro obstáculo para hacerse un hueco en la sociedad". Discriminación oculta por bajos ingresos (al parecer en 2019 las aseguradoras estadounidenses utilizaron un algoritmo que favorecía "accidentalmente" a las personas blancas).

"El mundo ha cambiado muchas veces, y ahora lo está haciendo de nuevo. Todos tendremos que adaptarnos a una nueva forma de vivir, trabajar y relacionarnos. Pero como con todo cambio, habrá algunos que perderán más que la mayoría, y probablemente serán los que ya han perdido demasiado. Lo mejor que podríamos esperar es que la gravedad de esta crisis finalmente obligue a los países, en particular a EE. UU., a corregir las enormes desigualdades sociales que provocan que grandes franjas de su población sean tan extremadamente vulnerables."

## **Conclusiones**

Un virus que nos ha igualado a todos y que seguramente no será el último. Que venía anunciado por Bill Gates, que ha elevado nuestra resiliencia y nuestra capacidad de adaptación más de lo imaginado, que nos obliga a optimizar el sistema inmunológico, que ha mejorado las condiciones del planeta en poco tiempo y que podría obligarnos al aislamiento social y la economía confinada. Un cambio radical en las reglas del juego en la convivencia, una venganza del cambio climático, algo insospechado e incierto hasta el extremo.

# Acabar con la burocracia YA

## Los otros virus

Xavier Marcet (Terrassa, 1961), consultor de prestigio y autor de 'Esquivar la mediocridad' trataba en un artículo de 'La Vanguardia' sobre "los otros virus". "Los que habitualmente trabajaban mucho, estos días (de COVID-19) teletrabajarán mucho más y los que trabajaban justito, teletrabajarán menos".

Nos proponía cuestionar las ordotoxias corporativas en momentos de disrupción. "El primer virus que deberíamos cuestionarnos a la vuelta de la normalidad es el de nuestras burocracias". Organizaciones pesadas por un mal entendimiento de la seguridad, con exceso de reuniones, barrocas más pensadas para eludir responsabilidades que para crear valor. "Si no vigilamos, pronto habrá un ejército de burocracias en red". La flexibilidad es imprescindible en un mundo megaVUCA.

"Necesitamos rediseñar nuestras organizaciones y prepararlas más para la flexibilidad y las contingencias", escribía el profesor Marcet. Citaba a Saint-Exupéry: "la perfección se alcanza no cuando no hay más que añadir, sino cuando no hay más que quitar". Apelemos a las organizaciones sencillas frente a las barrocas.

Otro virus es el de la falta de resiliencia en las organizaciones. "Pintan bastos". Hay quienes sobrediagnostican mientras otros dan la cara. "Para hacer grandes cosas hay que tener hambre, mucho hambre". Técnicamente, lo llamamos "engagement".

El virus del miedo y el del pensamiento paralizante, siguiendo a Xavier Marcet, también preocupa. Es tiempo de valientes. Marcet nos recuerda los casos de empresas creadas en periodos bélicos, como Gallina Blanca (creada durante la Guerra Civil) o Hewlett Packard (a pocos meses de la II Guerra Mundial).

"Las crisis severas evalúan el liderazgo", señala Marcet. Es cuesta arriba cuando se evalúa la consistencia de los líderes. "En las crisis hay que pensar más rápido y ecualizar la audacia y la prudencia". Actuar para sobrevivir; adaptarnos para renacer.

El sabio Xavier Marcet teme que TCV (Tras el CoronaVirus) muchas empresas volverán a las andadas y habrán aprendido muy poco. Habrán perdido la oportunidad de "desescalar burocracias, diseñar agilidades y desaprender obsolescencias".

La periodista y experta en tendencias digitales Susana Lluna entrevistó digitalmente a Xavier Marcet en plena crisis del coronavirus (28 de marzo de 2020) y recogió ese diálogo en 'La primera vez'. Describía a este pensador, consultor y profesor como "una brisa fresca, positiva y sabia".

“Vivimos un momento de supervivencia, que no se nos olvide”, iniciaba Marcet. “Las empresas se enfrentan a la supervivencia”.

Y añadía: “Es tiempo de reflexión sobre todo pongamos foco en tres aspectos fundamentales: la tesorería, el cliente y el equipo humano. Y no necesariamente por este orden porque cuando cualquiera de las tres podría estar en primer lugar”: Es más, “cuando la normalidad se restablezca, nuestra obsesión va a ser vender. Así que es muy importante que esta discontinuidad nos sirva para aportar valor. La oportunidad es ahora”.

“La pregunta que debemos hacernos para aumentar nuestras posibilidades en el futuro, si nuestra continuidad se ve afectada, es ¿qué es lo que hago muy bien y cómo podría aplicarlo en otra área? ¿Pensar en nuestras capacidades! Pensar en términos de lo que sabemos hacer bien y ver si nuestras capacidades nos permiten concebir otras oportunidades”.

Y concluía: “El primer aprendizaje del coronavirus es que vida solo hay una (dejemos el tema de la inmortalidad para otro momento); el segundo, es la importancia de la planificación; el tercero, que nos demos cuenta de una vez que el valor está en las personas”. El Humanismo como supervivencia.

## **Auge y caída de la burocracia**

Ocurrió hace algo más de un siglo, a ambos lados del Atlántico. En Alemania, el sociólogo Max Weber ensalzaba la burocracia; en los Estados Unidos, el ingeniero Frederick Winslow Taylor creaba la “organización científica del trabajo”. Dos ideas convergentes propias de esos tiempos.

Max Weber (1864-1920), que ha pasado a la historia como autor de ‘La ética protestante y el espíritu del capitalismo’, es el creador de la Teoría de la Burocracia. La define como “una estructura organizacional que es caracterizada por muchas reglas, procesos estandarizados, procedimientos y requisitos, número de escritorios, división meticulosa de trabajo y responsabilidad, jerarquías claras y profesionales, interacciones casi impersonales entre los empleados”. Para Weber, la forma más eficiente de llevar una compañía. De los tres poderes sobre los que teoriza -el poder tradicional, el carismático y el legal- la burocracia se identifica con este último, con el poder legal. El poder de la gerencia para establecer reglas, el de los métodos, el de los deberes oficiales en todas las actividades. Una gestión burocrática en seis principios que han llegado a nuestros días: autoridad jerárquica, especialización de tareas, selección formal por aptitudes, reglas y requisitos predecibles, relaciones personales frías y distantes, orientación profesional (las personas adecuadas en las posiciones correctas). Como un reloj suizo, como un ejército prusiano. Eficiencia, seguridad, cumplimiento. La confianza y el compromiso no importan. Cuando el entorno se convierte en VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), híper VUCA (por la tecnología), megaVUCA (por el coronavirus), la burocracia es un lujo barroco que no responde a las necesidades de trabajo en equipo, servicio al cliente e innovación disruptiva. La burocracia es un dinosaurio incapaz de competir.

Compartiendo la idea de “el hombre adecuado en el puesto adecuado” y de la despersonalización (el ser humano como objeto, como recurso), Frederick Winslow Taylor empezó a analizar y medir tareas

con un cronómetro y una libreta. Suya es “la organización científica del trabajo”, el “management científico” (1911). Entre sus objetivos, la sustitución de los métodos de trabajo anteriores por una metodología supuestamente científica; la selección, formación y perfeccionamiento de cada trabajador de forma científica; la división del trabajo entre planificación (la dirección, los que piensan) y la ejecución (los trabajadores, los que obedecen) y el cumplimiento estricto de la metodología.

Henry Ford comenzó a construir su famoso Modelo T en 1908 y lo vendía por 950 \$. Contrató a Taylor, dividió la cadena productiva en 84 pasos, en 1913 introdujo la cadena de montaje, redujo el tiempo de fabricación de 728' a 93' y en 1927 podía vender su automóvil por 280 \$.

El momento de mayor gloria en esta convergencia burocrática fue en 1938, a un año de comenzar la II Guerra Mundial, cuando Henry Ford, amigo de los nazis, fue condecorado con la Gran Cruz de la Orden del Águila Alemana, la mayor distinción para un civil.

Seis años antes, en 1932, un empresario japonés llamado Konosuke Matsushita había creado los siete principios-guía para la armonía (wa) entre la rentabilidad empresarial y la justicia social: “el negocio ha de ser beneficioso para todos”. Los siete principios son:

1. *Contribución a la sociedad.* Se asume una responsabilidad con la sociedad a la que pertenecemos.
2. *Imparcialidad y honradez* (equidad con los empleados y honestidad en lo que hacemos).
3. *Trabajo en equipo y cooperación.* Aunar y desarrollar capacidades bajo las condiciones de confianza y respeto.
4. *Esfuerzo incansable por mejorar.* La búsqueda de la mejora continua.
5. *Cortesía y humildad.* El respeto de los derechos y necesidades de los demás.
6. *Adaptabilidad,* de acuerdo con las leyes naturales.
7. *Gratitud* por los dones recibidos. El agradecimiento como virtud principal.

Hace más de 20 años que John Kotter, por entonces catedrático de la Universidad de Harvard (precisamente llevaba la cátedra Matsushita) nos enseñó que Konosuke Matsushita ha sido el empresario de más éxito de la historia, por delante de Soichiro Honda (Honda), Sam Walton (Wal-Mart), Akio Morita (Sony), James Cash Penney (J.C. Penney) y el propio Henry Ford (Ford). Y sin embargo, la burocracia sigue con nosotros. Fue un gran invento del siglo XX, inasumible en el siglo XXI. Tal es el poder de la inercia.

## **Sistema Inmunitario y Transformación Cultural**

La Transformación Cultural es un proceso muy ambicioso que en el mejor de los casos dura al menos tres años (hasta que los hábitos corporativos se consolidan) y que requiere de determinación

desde la Alta Dirección. No es cuestión de discursos, de soflamas inspiradoras, sino de claridad de principios, perseverancia y humildad.

En realidad, se trata de una lucha (no necesariamente incruenta) entre el CEO (Chief Executive Officer, primer ejecutivo de la compañía) y el SIO. El verano pasado, los CEOs de unas 200 grandes empresas de los Estados Unidos proclamaron en una declaración conjunta que el valor para el accionista ya no era su objetivo principal. El nuevo propósito empresarial es más complejo y profundo, porque incluye invertir en el desarrollo de sus empleados, aportar valor a los clientes, tratar éticamente a los proveedores y apoyar a la sociedad en su conjunto. El crecimiento rentable es la consecuencia de un buen comportamiento empresarial y no la causa. En palabras de Raúl Grijalba, presidente de Forética y de ManpowerGroup, “es el momento de la Sostenibilidad, el momento de actuar”.

La Transformación Cultural se presenta como un “Juego de tronos”, un conflicto entre el CEO y el SIO. El SIO es el Sistema Inmune de la Organización, la resistencia cultural para que las cosas se queden como están porque “más vale lo malo conocido”.

Generalmente, el SIO es menos visible que el CEO, pero puede ser más poderoso. Se basa en tres M: el Miedo (la emoción más frecuente en las organizaciones), la Mediocridad (unos resultados mediocres dan al traste con los sueños de transformación) y la falta de Movilidad (una maquinaria pesada, burocrática, muy poco ágil, a pesar de las mejoras tecnológicas). La cultura tiene sus inercias, obstáculos muy difíciles de superar.

Por poner algunos ejemplos sobre el poder del contexto, la obediencia a la autoridad de Stanley Milgram (el experimento de los electrodos), el experimento de la cárcel de Stanford, la conformidad social y el “pensamiento de grupo”. Si le cuesta al ser humano transformarse a partir de la reflexión y la acción, mucho más cuando debe hacerlo en grupo, colectivamente, porque las inercias de los demás justifican las propias.

¿De qué lado “se pone” la Dirección de Recursos Humanos? En el discurso, del de su jefe, claro está. En la realidad, desgraciadamente no siempre es así, porque la Transformación cultural va contra la paz social. Como dice el refrán español, “no se puede hacer tortilla sin romper los huevos”.

De otra parte, los CEOs suelen durar en su cargo menos de cuatro años. Son en general provisionales. Mientras escribía estas líneas, comprobaba que Giovanni Castellucci dejaba su puesto de CEO de Atlantia, Devin Wenig dimitía como Consejero Delegado de eBay, Thyssenkrupp sustituía a su primer ejecutivo Guido Krkhoff por Martina Merz... lo mismo en HSBC, Nissan o WeWork. En España, Ignacio Madridejos ha sustituido a Íñigo Meirás como CEO de Ferrovial y Roberto García Merino a Juan Lasala como CEO de Red Eléctrica de España. Los motivos son varios, desde decisiones judiciales (en el caso de Atlantia) a malos resultados económico-financieros. La exponencial mortalidad de los CEOs va en paralelo a la de las compañías.

La profesora Laurie Santos, que imparte el curso más numeroso de la Universidad de Yale. ‘La Psicología y la Buena Vida’, nos diría que no debemos caer en “la falacia de G. I. Joe”: saber no es la mitad de la historia. Podemos “saber” que la Transformación Digital, que tantas y tantas compañías persiguen en estos momentos para mejorar su eficiencia, su capacidad de innovar y la calidad de

servicio al cliente, sin la Transformación Cultural se convierte en “Digiticidio”, y sin embargo no actuar en consecuencia. Por ello, la mortalidad empresarial aumenta en términos exponenciales.

Sabemos que más del 70% de las transformaciones empresariales fracasan porque no logran crear el valor que se proponían y en la mitad de ellas por el llamado “factor humano”. Si atendemos a un modelo clásico como el del mencionado profesor de Harvard John Kotter, el de los 8 pasos, consiste simplemente en:

1. *Establecer un sentido de urgencia.* La Dirección de Recursos Humanos tiene mucho que decir (y que hacer) para demostrar si la urgencia es real.
2. *Formar una coalición.* Además de gestionar el cambio, hay que liderarlo. ¿Se podría hacer sin el/la DRH?
3. *Crear una Visión clara de la Transformación.* Me gusta el concepto de MTP (en inglés, Propósito de Transformación Masiva) (9)
4. *Comunicar esa Visión.* Para evitar que otros distractores den al traste con la Transformación Cultural.
5. *Eliminar los obstáculos.* Parte de la organización se va a resistir abierta u ocultamente. La DRH debe premiar a quienes están a favor de la Transformación.
6. *Generar triunfos a corto plazo.* Resultados palpables de éxito, pequeñas victorias.
7. *Mantener la inercia.* No se debe declarar la victoria antes de tiempo.
8. *Institucionalizar la transformación.* La Visión, la Misión y los valores, cumplidos.

Suele decirse que al único ser humano al que le gusta que le cambien es a un bebé con el pañal mojado. El sistema inmunológico humano es el conjunto de células, tejidos y órganos especializados que reconocen las sustancias patógenas (virus, bacterias, hongos, parásitos) y las combaten. Un sistema esencial para la supervivencia. Se da la paradoja de que el SIO (el Sistema Inmune de la Organización), combatiendo las nuevas ideas y la posibilidad de transformación, lo que provoca no es la sostenibilidad por adaptación sino la desaparición de la empresa.

## **Dedicamos poco tiempo a hacer lo que nos gusta**

“¿Van a cambiar mucho las cosas TCV (Tras el CoronaVirus)?”, le pregunté a Marta Grañó, experta en iniciativa emprendedora y metodologías “agile”, profesora de ESADE y de la Universitat de Lleida, autora de ‘Vamos’ y ‘Somos malas madres?’. “Soy escéptica al respecto. Tengo amigos que durante el confinamiento se quejaban de que sus jefes les pedían informes pormenorizados sobre todo lo que estaban haciendo. Algo que no tiene sentido. Jefes burocratizados que no salen de lo que han hecho toda la vida”.

“El gran problema para las metodologías agile siempre ha sido la falta de confianza en las personas, que es la base del compromiso. Hay muchas empresas que quieren conocer la metodología pero temen perder el control. En el fondo no les gusta esto de los equipos autogestionados, interdisciplinarios, que aunque no decidan el proyecto a realizar (eso lo decide la Dirección), puedan hacerlo por sí mismos. Para estas compañías la Confianza se convierte en una dificultad insalvable”. En esos equipos, insiste la profesora Grañó, hay superiores jerárquicos que quedan en estado de shock porque no pueden imponer sus tesis; al fin y al cabo, son los jefes.

Recordemos que las metodologías “agile” ponen al cliente en el centro, se focalizan en aquello que es de valor para el cliente, cuentan con equipos autogestionados y multidisciplinares que trabajan en sprints y corrigen lo que no funciona. “Tenemos que aprender Vulnerabilidad y Necesidad de adaptarnos a nuevas realidades”, aclara Marta Grañó. “Sinceramente, no espero la supervivencia de las empresas jerárquicas, burocráticas. Incapaces de cambiar, caminan hacia el suicidio”.

¿Entonces no hay esperanza? La profesora Grañó opina que cada vez más Comités de Dirección se están dando cuenta de la situación, si bien les resulta muy difícil prescindir de los jefes capataces, aunque el coste de oportunidad sea tremendo.

¿Y los emprendedores? “Siempre hay un porcentaje de personas que arranca su propia actividad. Por ejemplo, en el ámbito financiero del que procedo hay ciertos profesionales que venían de entidades financieras y les ha ido muy bien”, apunta la profesora Grañó. “Pero confío en términos estadísticos más en los intraemprendedores, que forman parte de empresas consolidadas”. ¿Por qué? “Porque montar un proyecto por necesidad, para huir del desempleo, no es el mejor momento. Es mejor partir de un hobby, de una gran afición, de una vocación”. Esta experta ha comprobado que en el 85% de los emprendimientos llega un momento angustioso en el que faltan los ingresos. “A cuatro años vista, no hay pulmón financiero que lo pueda resistir”. Ser emprendedor/a dentro de una organización es más asumible.

“Abrir una cafetería o un comercio es complicado, porque ¿cómo te diferencias? ¿cómo te haces único?”, insiste Marta, que comparte su propia experiencia, pues hasta que no tuvo cierta edad no comenzó a emprender. Se dedicaba a las finanzas, si bien su pasión era escribir. “Si tu pasión es escribir, hazlo. A los cuatro años de probar, ya escribía distinto. No hay secreto sin trabajo: la dedicación es la magia. Yo dedicaba a escribir una hora a la semana (además de profesional, Marta Grañó es madre de dos hijos). No dediques el 100% de tu vida a un solo trabajo”.

Emprender, en su opinión, no es sacar a la gente de las estadísticas del paro. “No tiene sentido. En crisis como éstas es cuando podemos ver la necesidad de que las personas aprecien su libertad”.

Del Modelo CIMA (Creatividad, Iniciativa, Materialización y Adaptación) de la profesora Grañó, lo que más cambia TCV (Tras el CoronaVirus) es precisamente la capacidad de adaptación. “Hemos de entrenar esa parte, con buena información, con introspección. Y después de la reflexión, con acción”.

Personas libres, que se apuntan a la solidaridad porque es más necesaria que nunca. La clave, y Marta Grañó es una convencida de ello, es la Educación. Personas más felices porque se sienten seguras y están preparadas. Pero costará, porque “el coronavirus es una pandemia, no un hechizo”.

## Los diez aceleradores del Aprendizaje Organizativo

Los 10 aceleradores del aprendizaje organizativo son:

1. *Contar con un/a Chief Learning Officer.* Será el DRH, o colaborará para el CFO (Director Financiero) o para el CDO (antes CIO), Director de Sistemas, porque son lastres funciones (Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas) que más se van automatizar en los próximos años.
2. *Utilizar la Consciencia.* Hemos partido del modelo de Inconscientemente Incompetente a Inconscientemente Competente creado por Noel Burch, de la consultora GTI, en los años 70 (y atribuido erróneamente a Abraham Maslow). Nuestra Inteligencia funciona a dos niveles (Generadora y Ejecutiva), y entre una y otra está el umbral de la consciencia, que en las empresas es la Dirección.
3. *Fomentar el Liderazgo, a través de un Modelo de Liderazgo Propio.* Si la empresa no dispone de éste, el ROI (Rentabilidad) de las acciones de formación en habilidades directiva es cercana a 0 (Michael Beer, Harvard Business Review, octubre 2016).
4. *Enfoque holístico:* Me refiero a las "cinco disciplinas" de Peter Senge: dominio personal, modelos mentales (creencias) visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. Como ejemplo de éxito, de "organización que aprende", La Roja que ganó el Europeo de 2008 con Luis Aragonés, tal como lo contamos la Dra. Leonor Gallardo y un servidor en el libro 'El triunfo de un equipo'.
5. *Superar las barreras de aprendizaje.* Las que mostró Senge son "yo soy mi puesto", el enemigo externo, la ilusión de "hacerme cargo", la fijación en los hechos, la metáfora de la "rana hervida", la ilusión de la experiencia, el mito de equipo administrativo.
6. *Convertir la Dirección en un Equipo de Alto Rendimiento.* Para ello, el Comité de Dirección ha de contar con una Visión compartida, un Enfoque profesional de análisis y toma de decisiones, Roles complementarios (gestión efectiva de la diversidad), Desarrollo de la confianza y el compromiso, Aprendizaje y Dinamismo del entorno. En el 80% de las organizaciones, la Alta Dirección funciona como silos, como compartimentos estancos.
7. *Apostar por una Cultura de Confianza* (siguiendo el modelo Oxytocin del Dr. Paul Zak) con una "bufanda" (SCARF, de David Rock).
8. *Desaprender para Reaprender* (salir, como organización, de la zona de confort).
9. *Replantearnos (reinventar) el Ciclo Estratégico del Talento.* Pasar de la selección a la "seducción", Welcoming, Retos ilusionantes, Experiencia Talento Cliente, L3, triple E (Educación, Exposición, Experiencia), Marca de Liderazgo, Aprovechamiento de la diversidad, Líder como career-coach, Diálogo de crecimiento, Tecnología como trampolín del talento, Cultura de Innovación, HPT (Equipo de Alto Rendimiento), Desvinculación elegante, Felicidad.
10. *Centrar la Organización en el Talento* (el Talento que no se aprecia se deprecia), como una Human Age Company.

## Conclusiones

El coronavirus se llevó la burocracia por delante. Este concepto alabado por Max Weber, llevado a la práctica en las empresas por Frederick Taylor, presente en ambas guerras mundiales, ha llegado a su fin. No se justifica ni por eficiencia de costes dada la tecnología actual ni por supuesto por aportación de valor. Acabar con la burocracia es imperativo, porque el talento quiere autonomía para desarrollar sus iniciativas, colaborar y ser más ágil. Y en la sociedad del aprendizaje, la empresa debe adaptarse a toda velocidad a un entorno acelerado.

# Verificar la Coherencia, en las empresas y en las personas

*“La primera víctima de una guerra es la verdad”*

**Senador Hiram Warren Johnson, 1917**

## Pensad en nuestros padres

La periodista Minerva Piquero, autora de la novela ‘Nacida Libre’, lanzó por Twitter un mensaje a las televisiones y a los directores de contenidos de los programas de las mañanas: “Por favor, pensad en nuestros padres. Pensad en las personas mayores. Os lo pido como hija de una mujer de 76 años, que devora cada día la televisión, sobre todo estas semanas. Para las personas mayores la televisión es la única ventana que tienen al mundo. No manejan las redes sociales, ahora están incomunicados del resto de la gente. La televisión es LA VERDAD que les llega cada día, lo que les mantiene conectados al resto del mundo. Claro, las noticias que están viendo son horribles. Yo no digo que nos demos datos reales, que no contemos lo que está pasando. Pero, ¿qué necesidad hay de llevar a personas que den testimonios de primera mano y se ponen a contar cómo ellos han visto que en los hospitales a la gente mayor se la deja morir. A la gente mayor ni siquiera se le pone un respirador porque ¿para qué? se le da preferencia a los más jóvenes. Eso es horrible. Como tener a un reportero una hora a la puerta de un geriátrico porque se ha descubierto que había no sé cuántos ancianos que habían fallecido y que están conviviendo con cadáveres y que ni siquiera hay dónde enterrarlos. Este tipo de información, esta manera de regodearse y explotar la tragedia buscando testimonios directos de personas que han estado para que lo cuenten, lo vuelvan a contar y lo comenten, ¿qué está aportando? Pensad en nuestros padres, de verdad, que están en casa y tienen pánico. Como todos, están asustados, pero además es que es tan triste ver en sus caras cómo se sienten al ver estas noticias. Podemos contar noticias positivas también, yo no digo que no demos información real, pero no nos cebemos en esto. ¿Por qué no sacamos más reportajes de las personas que van dando de alta en los hospitales y que se celebra tanto? ¿Por qué no hablamos de estos ingenieros que están trabajando para que un solo respirador pueda tener cuatro salidas y atender a cuatro pacientes al mismo tiempo? ¿Por qué no hablamos de la gente que se las ingeniándoselas para fabricar de manera casera material sanitario, batas, mascarillas, de las empresas que están haciendo donaciones de manera altruista? ¿Por qué no contar también la parte bonita de todo esto y no dedicarnos tantas horas a deleitarnos en la tragedia? Un poco más de sensibilidad, por favor. Por nuestros padres. ¿Sí? Gracias”. En las primeras 12 horas, 147.000 reproducciones, 6.600 “me gusta” y 3.400 retuits. Las televisiones hicieron poco o ningún caso.

El cerebro humano, para sobrevivir, da una importancia desmesurada al morbo. Pero alimentar el morbo por conseguir audiencia es éticamente muy reprobable. Daños colaterales de la sociedad del espectáculo, deleznable cuando se trata de vidas humanas.

## **Filosofía japonesa y Estoicismo: Cuando la sociedad se hunde, los líderes se levantan**

Japón es uno de los países que mejor han resistido al COVID-19. Además de la tecnología y la obediencia cultural, la clave puede estar en el chowa, la búsqueda de la armonía.

Akemi Takama (“Akemi” quiere decir “Brillante y preciosa”), escritora y coach nipona que vive en Londres, ha publicado ‘Chowa’- “Wa” es Armonía y “Chowa”, Búsqueda. Chowa es la búsqueda de la armonía, una búsqueda activa de la Paz y el Equilibrio. Para ello, hemos de dedicarnos a:

- *Abrir puertas.* “En cada puerta, barrio de las sandalias, es primavera” (Issa). Respeta los ritmos de tu hogar, haz que tu casa esté en armonía con la naturaleza, fomenta el “Wabi-Sabi” (Simplicidad natural), el “O-agari kudasai” (Pasa, por favor) y el “Ta-daim-ma” (Ya estoy aquí). “Ve con cuidado y vuelve a casa”. Los “Kami” (los espíritus) están en todo en la naturaleza. Limpia la casa para encontrar el equilibrio y cuídala para dar las gracias.
- *Cumple con tu parte.* Nuestro papel en la familia, la armonía dentro de la vida familiar y profesional, depende del “Ji-Bun” (la parte propia) y de la “ShitSuke” (la actitud adecuada). Deja que tus hijos se enfrenten a desafíos, fomenta la calma en el hogar, disfruta con tu rol. Es el momento de preguntarte qué transformación necesitas.
- *Fomenta el equilibrio dentro de la economía familiar.* El Kakebo es la contabilidad en el hogar: Ahorrar nos acerca al equilibrio; Acumula menos, regala más; hazte responsable de tus metas; comparte de forma activa para construir una comunidad.
- Encuentra tu propio estilo. Para encontrar tu lugar en el mundo, haz lo que te apasiona y consigue que te apasione lo que haces. El estilo es un método para lograr el equilibrio. Saca a relucir tu auténtico Yo, vayas donde vayas y en armonía con los demás.
- *Escucha a los demás para conocerte mejor.* “No decir nada es a veces tan bello como una flor” (Proverbio japonés). Lee el aire (eleva tu sensibilidad emocional); practica el silencio, deja que la otra persona tenga prioridad, fomenta la atención emocional. Un saludo vale más que mil palabras. Enfrentate a las emociones negativas como el enfado o la frustración.
- *Aprende a aprender y enseña a tus maestros.* Comprométete con tu aprendizaje, saca tiempo para aprender. Cuida de tu espacio y combina distintos tipos de aprendizaje. Piensa de forma distinta, aprende a no encajar en lo convencional. Discute constructivamente con tus maestros, porque eso nos acerca a la armonía. Ten como mantra: “Mada Mada Desu” (Aún me queda mucho que aprender”).

- *Contagia de armonía tu vida laboral.* “Cultiva una buena postura mental”, el Kokoro-Gamae: Kokoro es “corazón, espíritu, mente” y Gamae es “Actitud”. Demuestra tu implicación, no temas el silencio, Ten paciencia. Forma un tándem de Sempai y Kohai (Coach y pupilo). Equilibrio de vida.
- *No te limites a cambiar tu vida, transforma el mundo.* Ábrete al dolor de los demás, Haz los deberes: no actúes sin haberte preparado. Supera el odio y perdona a tus enemigos. Define lo que quieres conseguir, investiga lo que puedas, aprovecha la ayuda de la comunidad.
- *Aliméntate de forma armoniosa y equilibrada.* El Washoku (la Gastronomía japonesa) contiene cinco tipos de sabores (amargo, ácido, salado, dulce, sabroso), cinco estilos de cocina (hervido, frito, al vapor, asado, a la plancha) y cinco colores (blanco, negro, rojo, verde, amarillo). En los colores están los gustos.
- *Vive en armonía en la naturaleza.* Somos parte de la naturaleza, de la fragilidad del mundo natural. De ahí el Mono no Aware, “la empatía hacia todas las cosas”, el Mottana, “ningún desperdicio”: no malgastes y no necesitarás nada, el i-ta-da-ki-ma-su, “Recibo con humildad y respeto esta comida”, el Sho-Yoku, Chi-Soku, “Deseo mínimo, Satisfacción consciente”, el Sampo-Yoshi: Bueno para el negocio, Bueno para los clientes, Bueno para la sociedad. Piensa a largo plazo y recuerda lo que está en juego. Grandeza.
- *Comparte un amor verdadero.* Sé consciente de vuestras diferencias... y aprende a abrazarlas. Planificar la vida en pareja puede ser un placer. En japonés no hay una manera de decir “Te quiero”, curiosamente. Cuando algo no te guste, díselo a su pareja. Nunca es demasiado tarde para encontrar a la persona adecuada.
- *Atesora cada encuentro.* “Las nubes pasan como el agua que fluye” (Proverbio zen). No olvides la importancia de la bondad, del equilibrio y de la buena compañía. Un gran ejemplo es la ceremonia del te: Wa Kei Sei Jyaku (Armonía, Respeto, Pureza, Serenidad), Los encuentros son únicos. “Ichi-Go, Ichi-E” (Una vez, Un encuentro). La muerte como pérdida nos acerca a los demás. Nunca rechaces el consuelo.

“Igual que la suerte, el destino o el amor, somos nosotros quienes creamos nuestra propia armonía” nos enseña Akemi Takama sobre el chowa.

*Buenas prácticas de Liderazgo.* El estoico Ryan Holiday contaba (18 de marzo de 2020) de la plaga antonina. Empezó en el Este, se irradió por todas partes y sólo el miedo contagió más rápido que el virus. Los viajes se retrasaron, los festivales y eventos deportivos se cancelaron. La economía se hundió. ¿Nos suena familiar?

Fue una epidemia global con una tasa de mortalidad del 2-3% con 18 millones de fallecidos, que empezó como una gripe. En pleno Imperio Romano, liderado por Marco Aurelio. En sus ‘Meditaciones’, el emperador apodado ‘El Sabio’ escribió: “Tengamos en cuenta que todo esto ya ha pasado antes. Y pasará de nuevo”. Sólo cambian las fechas y los nombres.

“Es la misma historia, que parte de un antiguo guion (...) Sucumbir a los mismos miedos. Soportar el mismo dolor. Mostrar el mismo heroísmo, el mismo alivio y, deseablemente, el mismo tipo de Liderazgo emergente”.

La clave para la sostenibilidad es perseverar en lo mejor. Los estoicos pensaban (y practicaban) que es injustificable no aprender del pasado. “Porque eso es lo que nos hace malvados”, escribió Séneca antes de Marco Aurelio, cuando presencié el incendio de Roma: “Reflexionar sólo sobre lo que vamos a hacer, aunque nuestros planes para el futuro sean consecuencia de nuestro pasado”.

El historiador y periodista británico Frank McLynn, biógrafo de Marco Aurelio (y de Napoleón, Stevenson, Carl Jung, Richard Burton y Stanley), asegura que el emperador lo que quería es ser filósofo. “Nadie estaba menos preparado que él para tratar una crisis que hundiría un imperio”. Pero como todos los grandes héroes, sorprendió a todo el mundo llegada la ocasión. No era egoísta y sabía elegir a leales servidores públicos (la atracción del talento adecuado para el equipo es clave del auténtico liderazgo). Escogió a los mejores por mérito, no por formar parte de la aristocracia. Como Galeno, el médico más prestigioso de la Antigüedad, para elevar el tono intelectual de su corte. Fue a Galeno a quien le dio la autoridad (empowerment) para combatir la plaga.

Marco Aurelio se centró en la crisis económica. Canceló las deudas al gobierno. Condujo la venta de los efectos y posesiones imperiales, desde muebles a apartamentos, joyas y ropas, incluyendo las de la emperatriz. El Estado pagó los funerales de las víctimas. Confiscó capitales de las clases poderosas y no permitió dispendios en el ejército. “En una crisis, las personas deben creer que sus líderes hacen lo correcto y aguantan la misma carga que el resto de los ciudadanos. Frente al miedo generalizado (las calles de Roma estaban inundadas de cadáveres, la ciudad olía a un aire nauseabundo), la respuesta de los romanos era quemar incienso para que no les afectara”.

Nadie habría culpado a Marco Aurelio de desentenderse y salir de Roma, como hicieron mucho. Pero él se quedó, a un enorme coste personal, sin mostrar miedo en absoluto. Como Churchill durante los bombardeos de la II Guerra Mundial.

A diferencia de muchos líderes actuales, Marco Aurelio no valoró su seguridad por encima de su responsabilidad. Asistió a funerales, dio discursos, se mantuvo firme, resolutivo, frente al pánico. Un verdadero estoico. Nada de promesas infundadas ni engañosas. Un líder fuerte que compartía el dolor de los demás. En el año 180, después de década y media de reinado, mostró los síntomas de la enfermedad. Tras el diagnóstico médico, sabiendo que le quedaban pocos días de vida, se reunió con sus cinco colaboradores principales para planear su sucesión y asegurar una transición pacífica en el Imperio. “No lloréis por mí sino por la pestilencia y las muertes de tantos otros”.

Somos mortales y frágiles; el destino puede infringirnos cosas horribles en nuestra vulnerabilidad. No estamos tan seguros como parecía.

“Sé bueno con el otro”, fue el pensamiento que Marco Aurelio nos dejó como legado. Esa empatía que hemos terminado banalizando; el servicio a los demás, a su dignidad, que en buena medida hemos perdido. En sus ‘Meditaciones’, el emperador estoico escribió que “la maldad, el egoísmo, la soberbia, la hipocresía, el miedo es lo que ataca la humanidad”. El Liderazgo, como demostró Marco

Aurelio, es vivir con humildad, amabilidad, servicio, sabiduría. Sin perder el tiempo y sin tomarse la salud a la ligera.

Los estoicos, fueran el esclavo Epícteto, el político Séneca o el emperador Marco Aurelio, cinco claves fundamentales para la vida.

- Diferenciar claramente aquello sobre lo que tenemos *control* y lo que nos sobrepasa. “Sólo hay un camino a la Felicidad: es dejar de preocuparse por las cosas que están más allá de la voluntad”.
- Practicar la *virtud*, por encima de la salud, la riqueza o una vida llena de comodidades. Vivir coherentemente con lo que creemos da un pleno sentido a nuestra vida. Es vivir con propósito. Una vida ética es perseguir la verdad, la bondad y la belleza.
- Buscar la sabiduría a través de los cuatro principios: la templanza, la fortaleza, la justicia y la *prudencia*. La prudencia es sabiduría práctica, juzgar lo que se debe y no se debe hacer. Frente al vicio de la ignorancia, el valor vivido de tomar las mejores decisiones.
- Mostrar *Serenidad*. ¿Cómo evitar responder a las provocaciones? Desde la empatía, la paciencia (tómame un momento de respiro), la perspectiva (piensa a largo plazo), el equilibrio (apártate de las emociones negativas, como la ira, el miedo, la tristeza).
- Invertir en las verdaderas *amistades* y en las buenas conversaciones. La amistad no es utilidad ni es mero placer. La amistad es una gran virtud (Aristóteles). La amistad del bien, de la confianza, del interés genuino por las personas a las que quieres, merecen que pasemos más y mejor tiempo con ell@s.

Son tiempos de estoicos y de samuráis.

## El paralelismo con la plaga de Justiniano

Procopio de Cesarea contó la plaga sufrida en el Imperio en el 541-544 y Jordina Sales, investigadora de la Universitat de Barcelona ha comprobado el paralelismo entre aquella pandemia y la actual. “Nunca podemos dejar de maravillarnos de cómo se repite la historia”. La alarma saltó en Egipto y desde allí llegó de China a Hispania. Asoló a Bizancio cuatro meses, impuso el confinamiento y la economía se derrumbó. Unas 10.000 víctimas diarias. Acabada la gripe, “la necesidad imperiosa les hizo aprender lo que era la honradez”, escribió Procopio en ‘Sobre las guerras’.

## Seis tipos de Liderazgo para enfocar el coronavirus

A partir de las reflexiones del politólogo Xavier Peytibí (“Las crisis son un verdadero escaparate para los liderazgos. Se sale bien o se sale mal”), tomo su tipología para reflexionar cómo se han comportado ciertos líderes mundiales frente al coronavirus:

- *El optimista* (ingenuo, le calificaría yo). Como máximo exponente, el primer ministro británico Boris Johnson. Consejos a la población sobre higiene y distancia, intento de mantener sana

la economía inglesa a la vez que sus compatriotas no se infecten (él dio positivo por COVID-19). Xavier lo ha llamado “política pop” (por “popular”). El viernes 20 de marzo ordenó el confinamiento a sus ciudadanos durante tres semanas. ¿Por qué cambió de opinión? Porque las cifras de contagio no eran asumibles políticamente. El periodista y exalcalde de Londres, autor de un gran libro sobre Churchill, no es precisamente Sir Winston. No es creíble para pedir “sangre, sudor y lágrimas”.

- *La humanista* (Peytibí dudaba mucho en calificarla de “pesimista”). La canciller alemana el pasado 18 de marzo, en su primer discurso extranavideño en década y media, anunció que si su gobierno no actuaba con celeridad hasta el 70% de los germanos podrían resultar infectados. Les dijo a sus compatriotas que se encontraban en el momento más difícil tras la II Guerra Mundial. Habló de serenidad, de responsabilidad, de comprar responsablemente sólo lo que se necesite. Y dio ejemplo yendo al supermercado a comprar algo de comida. Una presencia limitada la de la Sra. Merkel durante estas semanas, dando la cara.
- *El general*. Monsieur Emmanuel Macron se ha tomado esta crisis como si de una guerra se tratara, en todos los sentidos. Sabemos del gusto de los franceses por sus generales: Napoleón, De Gaulle. El 16 de marzo Macron hizo un discurso solemne con un lenguaje plenamente bélico. Se trata de una guerra sanitaria, económica y más allá: social, cultural e institucional. Ha ido a visitar “campos de batalla” (los hospitales), se ha reunido con el ejército... Presencia constante para ganar la guerra.
- *El pionero*. Al primer ministro italiano Giuseppe Conte le ha tocado lidiar el primero. Muchos errores comunicativos, como buen primerizo (se filtraron las primeras medidas de confinamiento), lo que provocó la huida de muchos habitantes de Lombardía. 16 ruedas de prensa para acallar rumores. Ha ido mejorando a partir de la experiencia y puliendo el discurso, con frases históricas como “permanezcamos alejados hoy para abrazarnos con más fuerza mañana”. Su índice de aprobación mejoró en marzo un 4%.
- *El ultranacionalista*. Donald J, Trump, presidente de los Estados Unidos de América. Protagonista de los discursos, con diarias ruedas de prensa de más de una hora, rodeado de asesores, con un tono abiertamente optimista à la Boris Johnson y con mentalidad bélica defensiva contra el “virus chino” como enemigo exterior (como en el caso del 11S, es una excepción porque EE UU suele librar las guerras fuera de su territorio). Para él, “el remedio (sanitario) no puede ser peor que la enfermedad (económica)”. El 25 de marzo una encuesta de Gallup revelaba un índice de aprobación del 49%, la más alta desde que es presidente. Sobre su gestión de la crisis, ha alcanzado un 60% de aprobación, incluyendo seis de cada diez independientes y el 27% de los demócratas.
- *El pedagógico*. Justin Trudeau, el primer ministro canadiense, era docente antes que político. Fue uno de los primeros líderes en encarar la situación, cuando la crisis sanitaria no había llegado a su país. Estando en cuarentena por el positivo de su esposa, no dejó de dar consejos, conferencias diarias ante los medios y de indicar que serían meses duros. Ha contado con una portavoz médica, la Dra. Theresa Tam, directora de la Agencia de Salud Pública.

Seis formas de encarar la crisis, según los usos y costumbres de cada país.

## Examen de popularidad

Según los barómetros publicados el 6 de abril, en los distintos países europeos la popularidad de sus dirigentes es muy distinta.

En Alemania están más satisfechos que nunca con la Sra. Merkel. Según el sondeo Trend Deutschland de la televisión pública ARD y como consecuencia de la gestión de la crisis del coronavirus, el 63% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con el trabajo de la gran coalición, lo que supone un 28 por ciento más que antes de la crisis. El 36 por ciento se declara poco o nada satisfecho con el gabinete de Merkel, un dato que en marzo era del 65% y que por tanto había descendido en 29 puntos porcentuales. En la pregunta concreta sobre la satisfacción con la gestión de crisis, la canciller alemana alcanza una aceptación del 72% de sus compatriotas. Ángela Merkel obtiene en los sondeos la calificación más alta por su trabajo en este período legislativo. En cuanto a intención de voto, la CDU de Merkel obtiene el 34%, más 7 puntos en comparación con el mes anterior.

En el Reino Unido: la popularidad de Johnson se había disparado. Como consecuencia de la crisis del COVID-19, el gobierno del primer ministro británico Boris Johnson ha logrado convertirse en el mejor valorado en el Reino Unido de la última década, según la última encuesta de la consultora YouGov. Cuando Boris Johnson se convirtió en primer ministro de Gran Bretaña en julio de 2019, sólo el 33% de sus conciudadanos tenía una opinión favorable sobre él; un 54% tenía una opinión negativa. Ha remontado la situación: en abril de 2020 un 55% de los británicos tenía una opinión favorable del premier de Downing Street. La pandemia de COVID-19 ha impulsado al Gobierno a su mejor posición en diez años según este barómetro. Una popularidad no sólo entre los votantes conservadores, porque destaca además el hecho de que el 24% de los votantes del partido laborista también dan su visto bueno al desempeño de Boris Johnson.

En Francia Emmanuel Macron también mejora en su valoración como presidente. Si bien los galos siguen teniendo mayoritariamente una opinión negativa o muy negativa de Emmanuel Macron, su gestión de la crisis del coronavirus ha suscitado movimientos de opinión que oscilan entre la inquietud, el apoyo y la incertidumbre. A finales de marzo de 2020, un 59% de los franceses tenían una opinión negativa de la gestión de la crisis, aprobada por un 36 por ciento, según un sondeo del diario HuffPost. A principios de abril, un 55% de los franceses seguían desconfianza en Monsieur Macron y su gobierno como gestores de la crisis, cuatro puntos porcentuales menos, según un sondeo del diario económico 'Les Echos'. Y la imagen personal del presidente francés ha mejorado significativamente. A finales de marzo, un 39 por ciento de los franceses decían tener buena opinión de su presidente según varios sondeos.

Portugal, el primer ministro Costa merece la confianza de sus compatriotas. El índice de popularidad del primer ministro portugués, el socialista Antonio Costa, se ha incrementado desde que estalló la crisis del coronavirus: los portugueses aprueban en líneas generales su gestión en medio de la pandemia. Un sondeo de ICS para 'Expresso' señala que el 75% de los lusos afirmaba tener alguna o mucha confianza en la gestión de la crisis por parte de su primer ministro, quien además aumenta su tirón popular por encima del presidente de la República.

En Italia el primer ministro ha ido recibiendo una valoración creciente. La confianza de los italianos hacia el primer ministro, Giuseppe Conte, y su Gobierno se mantiene muy alta desde hace semanas. Según los sondeos Ipsos el apoyo al Ejecutivo está en torno al 56%, 14 puntos porcentuales más entre marzo y abril de 2020, mientras que el de Conte ha llegado al 71%, el porcentaje más alto registrado en el país transalpino por un jefe de gobierno en muchos años. Desde el inicio de la epidemia el 21 de febrero, la popularidad de Conte ha ido creciendo. Los italianos apreciaron que, al día siguiente de conocerse el primer foco de contagiados, el sábado 22, adoptara la decisión de declarar zona roja una decena de pueblos con 50.000 habitantes, donde se concentraron los primeros positivos del coronavirus. La popularidad de Antonio Conte en las redes sociales ha crecido de forma espectacular: En marzo su página de Facebook había crecido en 1'3 millones de seguidores, llegando a un total de 2'4 millones.

Buenos datos de popularidad de la mayor parte de los líderes europeos: un 75% en el caso del portugués Antonio Cota, un 63% para la germana Ángela Merkel, un 55% para el británico Boris Johnson, mejora el francés Emmanuel Macron (39%), que contrastan con la valoración al presidente del gobierno español, Pedro Sánchez, según el barómetro de GAD3: 27'7%. 7'4 puntos de caída en las primeras tres semanas del estado de alarma. El 82'8% de los españoles creía que Pedro Sánchez iba improvisando y no contaba con un plan para salir de la crisis sanitaria.

Los españoles valoraban positivamente a primeros de abril en un 98'7% al personal sanitario, en un 92% a los cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado, en un 74'7% a la sociedad en general, en un 27'7% al gobierno y en un 17% al principal partido de la oposición, el PP. Entre los votantes socialistas, la gestión de Pedro Sánchez se valoraba positivamente en el 50%; un 37% la consideraba regular y el 13% mala. En cambio, dos tercios de los votantes de Unidas Podemos valoraban positivamente la gestión durante la crisis de Pedro Sánchez y su vicepresidente Pablo Iglesias. La actuación de los gobiernos de las comunidades autónomas, valorada positivamente por el 36'8% de los ciudadanos, supera en casi diez puntos la apreciación de Pedro Sánchez. Respecto al líder de la oposición, Pablo Casado, su valoración fue cayendo hasta el 17%; tan solo el 38% de los votantes populares y el 44% de los votantes de Vox la aprueban. Apenas un 14'9% de los encuestados opinaba que el presidente del gobierno español lo estaba haciendo mejor que el resto de los dirigentes europeos.

*“Si no aprovechamos la oportunidad de insuflar nueva vida en el proyecto europeo, el riesgo de fracaso es real”*

**Giuseppe Conte, primer ministro italiano, a la BBC, 9 de abril de 2020**

## Recetas negligentes

El 29 de marzo, Ana Alonso en 'El Independiente' se refería a los líderes más negligentes en la lucha contra el coronavirus': Donald Trump, Bolsonaro, López Obrador...

Frente a la actuación rápida y responsable de los países asiáticos (Corea del Sur, Singapur, China, Japón, Taiwan), el caso del presidente de Brasil, que considera “un resfriadinho” la epidemia que se

ha cobrado decenas de miles de vidas en el mundo. O Daniel Ortega y su esposa, que gobiernan Nicaragua, que celebran un carnaval bajo el lema “el amor en los tiempos del COVID-19”.

Israel y algunos países iberoamericanos (Argentina, Perú, El Salvador) interpretaron rápidamente las señales y actuaron en consecuencia. Italia y España no se lo tomaron en serio al principio y los efectos están en la mente de todos. Boris Johnson, positivo en el coronavirus, comenzó con la estrategia de “inmunidad del rebaño” (selección darwiniana aplicada a la pandemia) y ha variado hasta imponer restricciones.

¿Qué ha hecho el populismo? Me gusta diferenciar los dos extremos, el populismo puro (que parte de la universidad, fundando un partido político con el apoyo de ciertos medios de comunicación) y el ultranacionalismo nada académico y generalmente antimedios.

Donald J. Trump, con el apoyo de los republicanos, ha sido fiel a sí mismo. Negacionista del cambio climático, como dejó claro en Davos 2020, también fue -inicialmente- negacionista de la pandemia. Hasta la llegada del COVID-19, su reelección estaba siendo un camino de rosas (con la ayuda de los demócratas, que deben elegir entre Biden y Sanders). Con más de tres millones de desempleados en una semana, el panorama puede ser distinto. Después ha sido el CIO (en inglés, Inmunólogo en Jefe) y ha aprobado un plan de ayuda de 2.200 millones de dólares. Ana Alonso nos recuerda que en las dos grandes crisis anteriores, la de 1932 y la de 2008, los republicanos perdieron ante sus rivales, los demócratas Franklin Delano Roosevelt y Barack Obama respectivamente. El gobernador de Nueva York, Andrew Cuomo, es quien está llevando la voz cantante, porque la mitad de los afectados en EE UU están en aquel Estado.

AMLO (Andrés Manuel López Obrador) ha mostrado estampitas religiosas contra la crisis sanitaria. “Detente enemigo, que el corazón de Jesús está conmigo”. Ni el papa Francisco se ha atrevido a tanto. AMLO ha animado a que sus compatriotas se sigan “apapachando” (abrazando) y salgan a cenar a restaurantes. No olvidemos la “informalidad laboral” que afecta a más de la mitad de los trabajadores de América Latina: el que no trabaja no cobra (vivir de propinas, etc). Más de 140 millones de personas sin cobertura social. El presidente López Obrador ha animado a quedarse en casa a los funcionarios “porque no son tan necesarios”. Ahí queda eso.

Jair Mesías Bolsonaro ha dicho que “Brasil no puede parar”, si bien la jueza de Río de Janeiro Laura Bastos Carvalho ha exigido a su presidente que se abstenga de esa campaña por riesgo de diseminación de la enfermedad. “Empleos y vidas merecen la misma atención”, ha llegado a decir Bolsonaro.

Entretanto, Daniel Ortega y Rosario Murillo, presidente y VP de Nicaragua, marido y mujer, conjuran el virus con carnavales y amor (el carnaval “el amor en los tiempos del COVID-19” se convocó el 14 de marzo, con gran éxito de público). Vendido como un acto de solidaridad con las víctimas, nada menos.

En Filipinas, el presidente Rodrigo Duterte ordenó el 16 de marzo el confinamiento en Luzón, la provincia en la que vive más de la mitad del país. Y poco más. Carencias en el suministro de productos básicos, de material sanitario y de personal médico. Eso sí, los castigos por violar la reclusión son durísimos. Represión (como también hemos visto en la India: policías golpeando a quienes están en

la calle, sin más explicaciones).

Aleksander Lukashenko, presidente de Bielorrusia, recomienda jugar al hockey (él lo practica a sus 75 años), vodka y sauna. Es el único país europeo que no ha impuesto medidas contra la crisis sanitaria. “Esas cosas pasan. ¡Lo más importante es no entrar en pánico!”, ha declarado Lukashenko el martes 24 de marzo tras reunirse con el embajador chino en Minsk.

A diferencia de la crisis de 2008, en la del coronavirus había en el mundo más gobiernos populistas cuyas recetas simples del tipo “¡Exprópiese!” no sirvieron para problemas (muy) complejos y más gobiernos ultranacionalistas que se desentendieron de una respuesta global. Así fue la reunión virtual del G20 en Arabia Saudí, un desastre. “La sabiduría importa. Las instituciones importan. Existe algo llamado comunidad global. Se debe dar una respuesta ilustrada, aunque sea impopular. El sistema debe rehacerse para funcionar de nuevo”, escribieron Thomas Wright (Brookings Institution) y Kurt Campbell (ex Secretario de Estado para Asia Pacífico de los EE UU con el presidente Obama) en ‘The Atlantic’, marzo de 2020.

La conjura de los necios. ¿Seremos capaces de aprender en cabeza ajena? Tras el coronavirus, ¿en qué cosas debemos dejar de ser negligentes?

## La mayor oportunidad de aprendizaje de la Historia

Al habla con Silvia Damiano, una de las mayores expertas mundiales en NeuroLiderazgo, me comentó que el COVID-19 nos predispone a potenciar la Agilidad, la Innovación, la Colaboración y el Rendimiento, habilidades que ahora son más importantes que nunca. “El gobierno australiano, con un primer ministro conciliador, ha tomado decisiones en diez días que no había tomado en diez años”, comenta. “Tenemos una oportunidad de desarrollo como nunca antes en la historia, porque el miedo a morir es el mayor de los miedos”. Deberíamos aprovechar la oportunidad para la Introspección. “¿Nos quejábamos de que no teníamos tiempo? Ahora lo tenemos. Durante los últimos 20 años nos ha distraído la tecnología. “En realidad, no controlamos nada. Debemos llegar a la aceptación, pero como nos enseñó Elizabeth Kübler-Ross, tras atravesar todo un proceso de miedo que incluye la negación, la ira, etc. Deberíamos aprender que al ayudar a los demás somos más felices, sacamos el foco de nosotros mismos”.

Silvia Damiano nos recuerda que los líderes inspiradores guardan un patrón eléctrico diferente en la corteza frontal derecha de sus cerebros. La buena noticia es la posibilidad de “recablear nuestro cerebro”. En circunstancias como esta crisis sanitaria los directivos rígidos y arrogantes pueden aprender humildad y flexibilidad.

“Nadie quiere trabajar para un ser mentiroso, que te degrada, te culpa, no tiene sentido común y no asume sus responsabilidades”, insiste Damiano. Los ejemplos están en la mente de todos. A Silvia le gusta la actuación de Jacinda Ardern, la primera ministra de Nueva Zelanda, que ha compartido por Facebook sus impresiones (un millón de “likes”). “Cuando un/a líder presta atención, mejora

su cerebro”.

Los jefes que tan solo hablan, que no dialogan, que no preguntan, que no se interesan por los demás están de capa caída. “No hay por qué elegir entre Compasión y Determinación”. El Liderazgo es la combinación de ser ejecutivo y compasivo. “Es un deber moral”, aclara Silvia Damiano. “Porque con un mal trato de tu propio cerebro no puedes ofrecer tu mejor versión a los demás”.

Es más, “lo de la mejor versión de ti misma, de ti mismo, no es una cuestión poética, por importante que sea la poesía en nuestras vidas. Resulta esencial y lo será cada vez más”.

Un Liderazgo “Brian-Friendly”, saludable para el cerebro, incluye la Resiliencia, la capacidad de adaptarnos a circunstancias especialmente difíciles. Una persona resiliente soporta mejor la incertidumbre (la “U” de “VUCA” en inglés) porque tiene en el cerebro una mayor densidad de materia gris. La resiliencia se desarrolla con cinco hábitos saludables:

- Ejercicio físico
- Sueño (dormir bien)
- Alimentación sana
- Reducir el consumo de alcohol
- Pensamientos positivos (optimismo inteligente)

¿Por qué muchos de comunicación han abusado del alarmismo? “Porque hablar negativamente satisface al cerebro (al propio, no al de los demás). El morbo libera dopamina”. Cuando ciertos policías la emprenden a bastonazos con ciudadanos en la India, a ellos les da placer y al resto nos repugna esta práctica. Como espectadores, hemos de limitar el contagio de miedo a través de los informativos.

Luchar contra el coronavirus significa afrontar la muerte, llorar la pérdida de nuestros seres queridos. “Deberíamos llevar la sensación de amor no sólo a los más cercanos, sino a la humanidad en su conjunto”, aclara Silvia Damiano. “Y contraponerla a la avaricia, porque el poder afecta al cerebro”. La vieja lucha entre el poder del Amor y el amor al Poder tras el coronavirus ha adquirido una nueva dimensión.

## **José Andrés: Don Quijote cabalga de nuevo**

Nuestro compatriota el chef José Andrés, fue en plena crisis del coronavirus portada de la revista TIME, retratado como un nuevo Quijote, con lanza y escudo. “Apart, not Alone” (Aparte, no Solo).

“Sin empatía nada funciona”, nos recuerda el chef José Andrés en el artículo de TIME. En el artículo que le dedicó la prestigiosa revista se destaca la labor de su ONG *World Central Kitchen*, que reparte miles de comidas saludables a quienes más lo necesitan. “Andrés es una lección de liderazgo en

tiempos de crisis. En una catástrofe en la que la respuesta del gobierno de EE UU ha sido lenta, confusa e insegura, su cocina modela el liderazgo -ágil, confiado, proactivo- que el público necesita en una crisis (y hasta ahora, lo ha asegurado más que el gobierno federal). “Tenemos a un presidente más preocupado de Wall Street que del virus”, ha declarado José Andrés.

TIME definió a este cocinero español de 50 años como carismático, impulsivo, divertido, contundente y decidido, un idealista que alimenta a miles de personas y un duro rival en la cancha de baloncesto. Uno de los mejores cocineros de los Estados Unidos. Su grupo, ThinkFoodGroup, posee 30 restaurantes en Washington, Florida, California, Nueva York y otros cinco estados del país. Dirige todo tipo de establecimientos, desde los más vanguardistas a una casa de comidas (food court) que según el crítico gastronómico del New York Times fue el mejor nuevo restaurante de Nueva York en 2019. Además, este inmigrante español (asturiano, para más señas) ha destacado por su ayuda humanitaria. World Central Kitchen preparó unos 4 millones de comidas para residentes de Puerto Rico tras el huracán María (su libro, un best-seller, se llama ‘Alimentamos a una isla’). Su ONG ha actuado decisivamente en 13 países, entregando unos 15 millones de comidas y aportando más de 15.000 voluntarios. El año pasado, José Andrés fue nominado al premio Nobel de la Paz.

José Andrés piensa a lo grande. “Esto va a pasar a los libros de historia. Más que el 11S, más que el Katrina. “Think Big” (Piensa a lo grande). Porque cuando pensamos a lo grande, lo hacemos. Y el dinero aparece”. En la Crisis del Gran Princess, un trasatlántico con 2.400 pasajeros, algunos infectados con el COVID-19 que llegó a Oakland, California, desinfectó la cocina y alimentó al pasaje. En Puerto Rico aprendió que debía evitar la burocracia gubernamental para lograr su propósito, alimentar a quienes más lo necesitan, sea en Haití, en los incendios de California, un terremoto en Albania o un volcán en Guatemala. En la tragedia del huracán Dorian en las Bahamas el pasado mes de septiembre, dirigió helicópteros e hidroaviones para alimentar las islas Ábaco. “Nadie me dijo que alimentara las Bahamas. Yo lo hice”. En 2020, World Central Kitchen ha estado ayudando en los incendios de Australia o a las víctimas del tornado de Nashville, con más de 25 muertos. En febrero alimentó a otro crucero infectado, el Diamond Princess, obligado a atracar en Yokohama. Cuando el 15 de marzo se ordenó en EE UU el cierre de espacios públicos, José Andrés convirtió sus cinco restaurantes de Washington y el de Nueva York en comidas comunitarias. Hasta el 25 de marzo, World Central Kitchen y sus aliados han coordinado comidas saludables para más de 150.000 familias en Nueva York, Washington, D.C., Little Rock, Arkansas, Oakland, Orlead, Nueva Orleans, Los Angeles, Miami, Boston y Madrid. Ahí es nada. En todo Estados Unidos, la ONG “Chefs for America” da comidas desde 346 restaurantes y 567 colegios. El 23 y 24 de marzo, José Andrés donó en la capital federal más de 13.000 mascarillas.

“Nos aseguramos de adelgazar los muros y ensanchar las mesas”, ha declarado José Andrés, que siempre se sitúa al otro lado del narcisista Donald Trump. Cuando Trump ataca, José Andrés contrataca. Cuando Trump llamó “violadores” a los mexicanos, cerró el restaurante de uno de sus hoteles. Con el parón de la administración, donó 300.000 a funcionarios sin paga. La empatía, no meramente activa sino declarativa, es la clave para que todo funcione.

José Ramón Andrés Puerta nació en Mieres (Asturias) el 13 de julio de 1969. Hijo de enfermeros, con cinco años se trasladó a Barcelona, con 12 preparaba platos para toda su familia y con 15 empezó a

trabajar en la Escuela de Restauración y Hostelería de la ciudad condal y en El Bulli de Ferrán Adrià. A los 21 marchó a Nueva York (se dice que con 50 \$ en el bolsillo) para trabajar en el Paradís Barcelona de la “Gran Manzana”. Después se trasladó a Washington. Su restaurante ‘Jaleo’ introdujo las tapas en EE UU. De 2005 a 2007 hizo un programa de cocina en TVE. En 2016, ‘Minibar’ consiguió dos estrellas Michelin. En 2016 le otorgaron la nacionalidad estadounidense y el 14 de marzo de 2019 abrió en el complejo Hudson Yards de Manhattan ‘Mercado Little Spain’ con los hermanos Adrià, que es la sensación de Nueva York. Un “food hall” de 3.200 m<sup>2</sup> para evocar los sabores de nuestro país: Marca España. Gastronomía que alimenta la Filantropía. José Andrés logra que su amado país se asocie a la Generosidad.

José Andrés apareció en la lista de los más influyentes de TIME en 2012 y 2018. Fue padrino de la Universidad George Washington en 2014, Y su ONG ha pasado de contar con 650.000 \$ en 2016 a 28’5 M \$ en 2019 (dos tercios, de donaciones, entre ellas las de Marc Benioff, CEO de Salesforce y dueño de TIME). “Si pasas más tiempo dedicado a tus miedos que a tus esperanzas, al resentimiento más que a la compasión, a separarte de los demás en un mundo interdependiente, lo vas a pasar mal”, ha dicho de José Andrés y su empatía el expresidente Bill Clinton.

José Andrés vive en movimiento perpetuo, actuando por impulsos. Tras el crucero de Oakland, a San Francisco para combatir el coronavirus. Mientras trabajaba en Bahamas estaba en permanente contacto con su gente de Puerto Rico. Y siempre con su mujer, Patricia, también española, a la que conoció en Washington en los 90. “A veces me gustaría cargármelo, tirarlo por la ventana”, ha declarado ella. Andrés juega a ganar, en la empresa como en la cancha (entre sus colegas del baloncesto, el mítico José Manuel Calderón). En Bethesda, Maryland, su hogar, con sus dos hijas, la mayor de ellas Carlota, de 21 años.

Como Clinton, José Andrés conecta con la gente a la primera. Y da muy bien en televisión. En los últimos años ha perdido a sus padres y a su gran amigo Anthony Bourdain, que se suicidó. “Hay días en que piensas que pierdes el control”, ha declarado José Andrés en la entrevista de TIME.

Su mujer Patricia le recuerda despertándose ansioso hace 3 años, cuando ya era un chef afamado, tras el huracán María, “¿qué voy a hacer con mi vida? ¿Estoy haciendo lo suficiente? No estoy haciendo nada”. Me recuerdan las palabras de Oskar Schindler al final de la película de Steven Spielberg.

Bill Clinton considera a José Andrés “un tesoro nacional”. “Es una de las personas más especiales que he conocido”, ha declarado el expresidente. Por su parte, el chef opina sobre su labor: “Cubrimos las grietas del sistema. En una crisis como ésta no puedes esperar que el gobierno lo haga todo, que las grandes ONGs lo hagan todo. Somos los primeros en primera línea. Y tengo la sensación de que seremos los últimos en abandonarla; porque ése siempre ha sido el caso”.

Recuerdo al gran escritor John Carlin (‘El factor humano’, sobre Nelson Mandela y el Mundial de Rugby en Sudáfrica) hablarme en el aeropuerto de San Sebastián hace algunos años de José Andrés.

La empatía como cualidad esencial del Liderazgo. Algo que debemos recordar TCV (Tras el CoronaVirus), siempre. Porque una cosa es estar distanciado físicamente y otra no ponerse en el lugar del otro, no tratarle con dignidad y respeto. Cuando eso se nos olvida, por codicia, por soberbia,

perdemos buena parte de nuestra alma.

Coherencia: “Tres de cada cuatro anunciantes creen que el COVID-19 tendrá un impacto mayor para la publicidad que la crisis de 2008”. Marty Swant, Forbes, 27 de marzo de 2020

*“Curiosamente, en España, la izquierda y la derecha se han puesto siempre de acuerdo en echar a un lado o arrinconar a las personas dotadas de conocimiento y experiencia en el ámbito público, y someterlas al control de pseudoexpertos y enchufados. Maestros y profesores de instituto llevan décadas sometidos al flagelo de psicopedagogos y de comisarios políticos; los médicos y los enfermeros en la sanidad pública se han visto sometidos al capricho y a la inexperiencia de presuntos expertos en gestión o en recursos humanos cuyo único talento es el de medrar en la maraña de los cargos políticos.*

*Nos ha hecho falta una calamidad como la que ahora estamos sufriendo para descubrir de golpe el valor, la urgencia, la importancia suprema del conocimiento sólido y preciso, para esforzarnos en separar los hechos de los bulos y de la fantasmagoría y distinguir con nitidez inmediata las voces de las personas que saben de verdad, las que merecen nuestra admiración y nuestra gratitud por su heroísmo de servidores públicos. Ahora nos da algo de vergüenza habernos acostumbrado o resignado durante tanto tiempo al descrédito del saber, a la celebración de la impostura y la ignorancia.”*

**Antonio Muñoz Molina, Escritor**

# Impulsar la Democracia y el Humanismo

*“La Democracia nunca es algo acabado. La Democracia es algo que la nación siempre debe estar haciendo”*

**Archibald MacLeish**

## La Democracia se quedó desfasada

Daniel Innerarity (Bilbao, 1960) es uno de los 25 grandes pensadores del mundo según *Le Nouvel Observateur*. Catedrático de Filosofía Política y Social de la Universidad del País Vasco, publicó en febrero de 2020 el libro 'Una teoría de la democracia compleja. Gobernar en el siglo XXI', donde esboza la necesidad de transformar el sistema democrático para su supervivencia.

“Estamos pensando todavía la política en un universo newtoniano”, entendido como una relación entre fuerzas físicas, tal como la definieron Newton y Laplace. Pesos y contrapesos, inercias y gravedad. La pregunta con la que se abre el nuevo libro de Innerarity es si ha hecho una reflexión política similar a la de la física: la relatividad de Einstein, a cuántica de Heisenberg, los avances en neurociencia, la teoría de la emergencia, de las causalidades no lineales. El profesor Innerarity considera claramente que no.

Y por ello, “la democracia se ha quedado desfasada en casi todo. Salvo el núcleo de valores, de principios normativos para los que nunca encontraremos un sustituto útil: la idea de autogobierno, de igualdad, de representación, de deliberación, de justicia...”. Desfase en “nuestro concepto de soberanía, territorialidad, autarquía, de poder mismo, han sufrido una transformación que contrasta mucho con la evolución que hemos hecho los que nos dedicamos a pensar estas cosas y quienes ejercen la política práctica”.

Innerarity va más allá: “Hemos diseñado un sistema para sociedades que cumplieran condiciones como simplicidad, autarquía, abarcabilidad e instrumentos tecnológicos de escasísima sofisticación. Y en unos 300 años tenemos un mundo interdependiente, espacios abiertos, soberanías compartidas en muchas regiones del mundo (o por lo menos relaciones poliárquicas), una sociedad mucho más plural, más granular, más diversificada... Ya no funciona que quienes estaban en el Gobierno supuestamente concentraban el mayor nivel de conocimiento frente a una masa que sabía poco. Hoy los Ejecutivos tienen que gobernar con subsistemas muy inteligentes. Eso implica un reseteo radical de la política. No estamos ante la típica reforma administrativa ni siquiera constitucional.”

“Estamos pasando de una época en la que las instituciones estaban acostumbradas a dar órdenes a un mundo en el que a lo que más tiempo le tiene que dedicar es a aprender”, explica el filósofo bilbaíno. Un desafío enorme. “Las derechas suelen tener un lenguaje de adaptación: hay que adaptarse a los cambios sin preocuparse demasiado por los criterios de legitimidad que podemos estar cargándonos en ciertas adaptaciones. En cierta parte de la izquierda, lo que tenemos es un discurso de impugnación, del desorden del mundo, de las injusticias y una actitud recelosa respecto de las tecnologías o de la globalización. Entre esas dos concepciones equivocadas de la voluntad política (adaptación o rechazo) se abre todo un campo que debería estar presidido por cómo conseguir realizar (no adaptar) los ideales irrenunciables de la democracia en contextos y situaciones que van cambiando con el paso del tiempo”.

Escuchando al profesor Innerarity, uno recuerda el concepto de “hemiplejia moral” de D. José Ortega y Gasset: “Ser de la izquierda es, como ser de la derecha, una de las infinitas maneras que el hombre puede elegir para ser un imbécil: ambas, en efecto, son formas de hemiplejia moral” (prólogo a ‘La rebelión de las masas, edición francesa, mayo de 1937).

Daniel Innerarity considera que la principal amenaza a la democracia es la simplicidad, “en el sentido de la simplificación. En una doble versión. En primer lugar, hay un montón de disfuncionalidades en la política porque hay un contraste entre los conceptos que hemos recibido y las realidades que estamos manejando. Esa simplificación, unos conceptos políticos que no tienen en cuenta la riqueza de la sociedad y de los nuevos entornos, es la primera. Pero hay otro tipo de simplificación, más bien práctica, que tiene que ver precisamente con ese mundo de la complejidad, lleno de incertidumbres en el que estamos navegando como podemos, en el que, al menos en el corto plazo, los simplificadores tienen todas las de ganar. Quien ofrece un consuelo pasajero, una clarificación engañosa del panorama es recompensado en términos políticos”. Como ejemplos, “construir un muro” de Donald Trump o “recuperar el control perdido” de Boris Johnson.

Apliquemos a la política y a la empresa el famoso principio de Ashby: no podemos desarrollar un sistema inteligente si no desarrollamos un nivel similar de complejidad. “Cuando el regulador es más inteligente que el regulado, la relación puede ser vertical y funciona bien; cuando están igualados, o más bien desequilibrados en el sentido contrario, lo que tienes que hacer es obtener información, acordar con el regulado un cierto tipo de intercambio entre información y legitimidad”.

Es más. “La soberanía popular, para que no actúe irreflexivamente, sea más deliberativa y produzca mejores resultados, tiene que estar bien organizada. El soberano tiene la última palabra, pero también sabemos que se equivoca muchas veces. Pensamos que la democracia es soberanía popular y no nos damos cuenta de que forma parte de la soberanía popular la autolimitación de la soberanía popular. De hecho, lo hacemos todos. Nos estamos poniendo limitaciones en el plano personal y colectivo para tener precisamente una mayor libertad”.

“La democracia, por su propia definición, será siempre un sistema de gobierno frágil y vulnerable. Y tenemos que aprender a gestionar esa vulnerabilidad”. Vulnerabilidad que está en la esencia del nuevo Liderazgo TCV (Tras el CoronaVirus), un Liderazgo Consciente y Coherente.

Comprobamos la seducción de la inmediatez en la relación entre los ciudadanos y las instituciones. Innerarity plantea una política de mediaciones bien configurada, que puede ser más igualitaria que la pura espontaneidad de la agregación de voluntades individuales a través de pantallas de ordenador. Cuidado, porque además la despolitización suele beneficiar a quienes ya ostentan el poder.

En el mencionado libro, Innerarity considera que hay que concebir los espacios políticos (locales, nacionales, internacionales) de una manera más poliárquica. Y por supuesto, de forma más imaginativa, más innovadora.

“¿Cómo explicamos el hecho de que siendo la crisis climática más grave que la del coronavirus, esta última nos haga modificar más nuestra conducta, que aceptemos mejor el confinamiento que la modificación de nuestros hábitos de consumo para frenar el cambio climático, que los estados se pongan más fácilmente de acuerdo y en poco tiempo frente a un virus que en las rondas de negociaciones sobre la crisis climática? La respuesta tiene que ver con que una crisis nos parece general y lejana, mientras que la otra es inmediata. Los seres humanos estamos menos dispuestos a modificar nuestro comportamiento cuanto más alejadas nos parezcan las consecuencias de no hacerlo, desde el punto de vista del tiempo o del espacio. Esta diferente reacción nos está diciendo mucho acerca del tipo de sociedad que hemos construido, una sociedad que funciona a base de incentivos y presiones, que atiende a lo urgente, a lo que hace ruido y es más visible, pero no se entera de los cambios latentes y silenciosos, aunque puedan ser mucho más decisivos que los peligros inmediatos” (Daniel Innerarity).

El profesor Innerarity ha trabajado desde la década de los 80 con Jürgen Habermas, filósofo de 90 años de quien se ha publicado su biografía en castellano en abril de 2020 y que suele decir: “Nunca te compares con un genio, pero trata siempre de criticar la obra de un genio”. Lo que convierte a un sabio en intelectual es la capacidad de irritarse, opina Habermas. A los 24 años, estudiando en la Universidad de Bonn, se indignó contra el maestro Heidegger, 40 años mayor que él. En 1956 se hizo ayudante de Theodor Adorno (Escuela de Frankfurt) y se proclama “anti-anticomunista”. De 1981 es su ‘Teoría de la acción comunicativa’: “La verdad no existe en singular”. Para él ser alemán significa “encargarme de que la aleccionadora fecha de 1945 no caiga en el olvido por culpa de la fecha feliz de 1989”. Memoria sobre el Holocausto, crítica al social-darwinismo. Filósofo intelectual, icono de la cultura mundial, sigue luchando porque la memoria de la barbarie no se pierda.

## **No nos conmueven por igual todas las muertes**

Adela Cortina, Premio Internacional de Ensayo Jovellanos 2007, Premio Nacional de Ensayo 2014 con ‘¿Para qué sirve realmente la ética?’, catedrática de Ética de la Universidad de Valencia, miembro de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas y directora de la Fundación Étnor, Ética de los negocios y las Organizaciones Empresariales, acuñó el término “aporofobia” para referirse al rechazo hacia las personas pobres. Entrevistada por Lorena G. Maldonado el 30 de marzo, esta pensadora reflexionaba sobre los “tentáculos” del COVID-19: ética, responsabilidad individual, libertad y cultura.

“He aprendido de nuevo que asumimos sacrificios sin reservas cuando tienen pleno sentido; lo que no soportamos es la arbitrariedad. Puedo renunciar de buen grado a cosas tan atractivas como reunirme con gentes amigas, pasear, hacer ejercicio, participar en encuentros interesantes, si hay razones poderosas para hacerlo; en este caso, ayudar a cortar el avance de una pandemia letal.” Ha tenido dos pensamientos demoledores: “La gran cantidad de sufrimiento que habríamos ahorrado si hubiéramos invertido muchos más recursos, públicos y privados, en formación de personal sanitario, en hospitales y centros de salud y en investigación biomédica que en escaramuzas ideológicas. Y lo poco que nos ha importado el número de muertos en el Mediterráneo estos años. No nos conmueven igual todas las muertes.”

¿Cómo se cultiva el mundo interior? “El mundo interior es el más propio de cada ser humano, aquel del que habla en primera persona del singular y al que tiene un acceso privilegiado. Naturalmente, la interioridad se construye en diálogo con otros, pero al final es cada persona la que ha de hacerse cargo de sí misma. La cultura nos ayuda si no se entiende como acumulación de conocimientos eruditos, sino como desarrollo de las mejores cualidades que caracterizan a nuestra humanidad.”

Adela Cortina añadía: “Creo que habrá un antes y un después de la pandemia. Añoraremos ese pasado en el que habíamos alcanzado un cierto bienestar, nos dolerá un presente con muertes, enfermedad y aislamiento inesperados, un presente en que cerrarán empresas y se perderá una gran cantidad de puestos de trabajo, y el futuro tendremos que construirlo con esfuerzo creativo y con sentido de la justicia.” “Afortunadamente, lo que existe son las personas de carne y hueso, y en esta crisis algunas han mostrado una entrega y una solidaridad admirables, y otras, una inconcebible falta de escrúpulos y de compasión. La crisis ha demostrado una vez más que es preciso apostar por el valor de cada persona, ser personalista, y, por lo tanto, imitar a los que son solidarios.” “Afortunadamente, la ciudadanía española está siendo muy responsable y creo que es lo mejor que la crisis ha sacado a la luz. Precisamente es lo que hemos de cultivar y acrecentar para un futuro en que nos va a ser muy necesaria.”

¿Se canjea la libertad? “La libertad, en su sentido más profundo, es la posibilidad de elegir aquellas acciones que nos humanizan, que nos hacen artífices de nuestra propia vida, en estrecho vínculo con las demás personas, sobre todo con las más débiles. No se canjea por nada.”

La profesora Cortina citaba a Mario Vargas Llosa: “el hecho de que la pandemia se originara en China, un país totalitario, sin libertad de expresión, debe recordarnos que la democracia ha de defenderse por encima de todo. Una democracia liberal-social. Y en España, que esa democracia se construye desde el “nosotros” incluyente, no desde el “nosotros contra vosotros” excluyente.”

“No tengo dotes proféticas, pero no creo que mejore la reputación internacional de España mientras haya políticos que consigan votos con la disgregación y el conflicto. Una ciudadanía lúcida y madura optaría por la unidad desde la diversidad.” Y concluía: “Reducir las desigualdades y acabar con la pobreza involuntaria es una obligación, aunque no hubiera habido pandemia. Lo exige la dignidad de las personas, la prudencia y la justicia de las sociedades.” Dignidad, Prudencia y Justicia.

*“Nuestro confinamiento es un himno a la dignidad que luce en los más débiles”*

**Javier Gomá**

## ¿Nos ocupamos de nuestra reputación o del bienestar de los demás?

Jonathan Haidt, profesor de la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York (NYU) y autor de 'La transformación de la mente moderna' (2019), pasó dos semanas de confinamiento voluntario en marzo por coronavirus, a pesar de no mostrar síntomas de la enfermedad, por haber estado con una persona afectada en una de las presentaciones de su libro. Entrevistado por Jeffrey Kluger, editor de la revista TIME, el 13 de marzo de 2020, reconoció: "Para alguien que estudia psicología moral, decir que nos preocupamos por los demás sonaría inconsistente. Lo que suena consistente es que nos preocupamos por la reputación. Me sentiría culpable si infectara del virus a otra persona. Sentiría gran vergüenza si me saltara la cuarentena". "La vergüenza es enorme", asevera Steven Pinker, autor de 'El defensa de la ilustración' (2018).

El profesor Haidt en este artículo nos enseña tres circunstancias por las que optar entre egoísmo o altruismo: un peligro exterior, como Pearl Harbour o el 11 S. "El altruismo por el bien público paga dividendos" (Steven Pinker). Un enemigo viral: "entonces las enfermedades no nos unen sino que nos separan", explica Haidt. Y las privaciones como el hambre o la escasez de recursos, que pueden extraer lo peor del ser humano. Ni que decir tiene que el COVID-19 es la suma de la segunda y la tercera situaciones. "No creo que sea un buen ejemplo porque para mí el coste es mínimo", dijo el profesor Haidt. "Pienso en las madres y padres solteras que trabajan y no tienen forma de arreglarlo. Para ellas y ellos sí que es duro".

## Democracia en la relación con los clientes y los empleados

"Dejad de hablar DE los clientes para empezar a hablar CON los clientes", afirma José María Cervera. Como Director General de Makro lideró uno de los procesos de Transformación integral de más éxitos de los últimos años. Durante el confinamiento motivado por el coronavirus, José María invitaba a llamar a clientes, empleados, proveedores, con regularidad. "Llámales para preguntarles cómo están. Cómo están sus familias. Para ofrecerles tu escucha, tu apoyo, tu consuelo y también tu compromiso para cuando todo esto termine. Y acompaña esta oferta con un pedido: pídeles que cuando la situación se regularice les vas a necesitar a tu lado. Atendiendo a tus clientes como si fueran familia cercana. Entregándote las mejores mercancías posibles. Invitando a sus amigos a que visiten tu establecimiento, tu bar, tu restaurante (en el que caso de la hostelería) para que entre todos seamos capaces de sacarlo adelante, no solo el negocio sino también todas las personas que de él dependen".

"Y no te contentes con eso", insiste José María Cervera. "Apoya las iniciativas que empujan al sector. Únete a plataformas que le pidan al gobierno ayudas, en este caso a la hostelería. Sé uno de los muchos compañeros que están cocinando de forma altruista para sanitarios, policías, ejército o voluntarios. Colabora con comedores sociales para asegurar la comida a quienes ni siquiera tienen eso. Toda esta generosidad, todo este esfuerzo, lo verás recompensado con creces algún día".

“En definitiva, usa el confinamiento para el bien, no para la queja. Para la ayuda, no para la crítica destructiva. Para la esperanza, no para el derrotismo. Si todos juntos nos comprometemos con celeridad a sacar a nuestro país y a todos los que en él vivimos de esta situación estaremos más cerca de la salida del túnel”. Y concluía: “Cuenta conmigo. Yo cuento contigo”.

¿Cuál sería la gran enseñanza de esta crisis?, le pregunté a José María Cervera: “La fuerza del propósito, que trasciende, que te provoca hacer lo que sea. El propósito no puede ser cortoplacista, meramente económico. Tiene que ser mucho más aspiracional, más elevado. Todo el mundo está dispuesto a renunciar incluso a su propia libertad, como hemos comprobado, por algo más grande”.

¿Y respecto al Liderazgo? “Humildad y vulnerabilidad. Porque no podemos seguir patrones del siglo pasado. Por ser un mando no eres el mejor, has de escuchar a quien pueda ayudarte. Rodéate de quien sabe hacer las cosas por su conocimiento o experiencia. Por ejemplo, los gobiernos deberían haber pedido ayuda a empresas como Inditex o El Corte Inglés, expertas en logística y compras. No hacerlo ha sido un error tremendo de la clase política”.

¿Habrá un nuevo Humanismo? Según José María Cervera, “las personas te acompañan en la caída y son las que te ensalzan. Es el ‘share the pain, share the hope’, comparte el dolor y comparte la esperanza. No estás solo. La inteligencia colectiva es poderosa”.

“Para mí CEO es *Confía En el Otro*. Ha de ser esencial para cualquiera que ejerza el Liderazgo. Confía. Ábrete a nuevos canales de comercialización y de venta que hasta ahora eran tabú. El teletrabajo, por ejemplo, es más eficiente, reduce gastos de desplazamiento por no hablar del equilibrio de vida, la satisfacción y la productividad”.

José María Cervera, experto en el sector de la distribución y de la hostelería, añadía: “Noto cierto pesimismo en el sector. Más que lamentarse con análisis de la situación actual y a corto plazo, propongo compartir qué podemos hacer para revertir la situación. Por ejemplo, utilizar los libros de reservas (donde están los nombres y los números de teléfono de los clientes) para llamarles genuinamente, interesarnos por su estado de salud y el de sus familias, ofrecernos amablemente. Estoy seguros de que lo tendrán en cuenta tras el confinamiento. Actuar de forma altruista con quienes lo tienen más difíciles para comer y con los héroes de nuestro tiempo como el personal sanitario y los cuerpos de seguridad. Es lo correcto y fomenta la reciprocidad. Ha de ser prioritario. Actuar y no quedarnos de brazos cruzados”.

Mi última pregunta a José María Cervera en aquella conversación de primeros de diciembre fue sobre lo primero que haría tras el aislamiento. “Ir a ver a mi madre y dar un abrazo a los amigos”.

## **La mano invisible del mercado también debe ser lavada**

La crisis del coronavirus cogió a Srecko Horvat (Osijek, Croacia, 1983), autor de ‘Poesía del futuro’ y discípulo de Slavoj Žižek (referencia de los partidos de izquierda) escribiendo un ensayo sobre el apocalipsis. El filósofo siempre se ha mostrado crítico con gobiernos populistas y nacionalistas

como el de Donald Trump en Estados Unidos o Viktor Orban en Hungría, pero admite que el cierre de las fronteras para detener los contagios “es una decisión irremediable”, ya que “la situación es muy seria”. Horvat quería ir un paso más allá: “Ni mucho menos subestimo el virus, efectivamente es algo muy peligroso, pero tarde o temprano la pandemia remitirá o se encontrará una vacuna o nos habituaremos a convivir con el virus dentro de uno o dos años. Sin embargo, lo que sí puede quedarse con nosotros es el miedo al otro”.

“Por ahora, la creciente pandemia de miedo es más peligrosa que el propio virus. El imaginario apocalíptico en los medios esconde la profunda relación entre la extrema derecha y la economía capitalista”, comentaba. “No voy a entrar en el juego de derechas e izquierdas, hay idiotas en la izquierda e idiotas en la derecha. Yo llevo siguiendo esta crisis desde enero, hora a hora, y no me retracto de esa reflexión, sino que la mantengo: existe un riesgo real de la pandemia del miedo al prójimo, especialmente al extranjero, y eso sigue siendo más peligroso que el propio coronavirus. ¿Qué sucederá, por ejemplo, con el espacio Schengen? Algunos gobiernos como el estadounidense, el húngaro, el polaco o el brasileño están aprovechándose del estado de emergencia para adoptar políticas autoritarias y aumentar la vigilancia sobre los ciudadanos. ¿Seguiremos teniendo las mismas libertades civiles después de esta crisis?”.

¿Hay que culpar al régimen comunista chino de la propagación del coronavirus? Horvat respondía que no, porque “eso sería como culpar a Estados Unidos de la expansión de la gripe A en 2009”. “No hay que buscar culpables concretos. Yo no soy ningún fan del régimen chino, pero ha hecho lo mismo que han acabado haciendo muchos otros países. También se pueden aprender cosas que ellos han hecho, como la rápida construcción de hospitales”. “Algunos países avanzan a costa del subdesarrollo de otros, como sucedió en las épocas coloniales de España y Portugal, por ejemplo. Ahora China se está recuperando más rápidamente a costa del atraso de algunos países occidentales. El virus nos está recordando lo interconectado que está el mundo”.

¿Esperanza? “Me gustaría mucho que esta crisis reforzara los vínculos humanos. Podríamos estar verdaderamente ante un cambio global de mentalidad, porque nunca antes tantas personas de todo el mundo se habían levantado y acostado leyendo sobre el mismo asunto, mientras todos honramos a los verdaderos héroes de la sociedad. Nadie saldrá de esto de la misma manera en que entró”. Entre las cosas positivas de la crisis sanitaria, la reducción de los niveles globales de contaminación “¿Cabe alegrarse de esa circunstancia cuando hay miles de muertos sobre la mesa? ¿Es la hora de interrogarse sobre nuestros hábitos de consumo? Quizá no habría que coger tantos aviones, es otra de las lecciones que puede dejarnos esto. Yo en parte me siento satisfecho de haber reducido mi ritmo de consumo durante estos días”.

¿En quién hay que delegar las exigencias de prevención y seguridad: en el Estado o en nosotros mismos? “En los dos. Tenemos que poner la responsabilidad moral tanto en el Estado como en nosotros mismos. Cada uno de nosotros es dueño de sus propias decisiones, pero no debemos olvidar el importante papel que juega el Estado en la sociedad. Por hacer una metáfora con una práctica tan necesaria estos días: la mano invisible del mercado también ha de ser lavada”. Que cada palo aguante su vela.

## Conclusiones

¿Malos tiempos para la ética? Hemos de reinventar la democracia, porque se había quedado desfasada antes del coronavirus y en general los dirigentes no han dado muy buen ejemplo precisamente. Hemos de elevar la humanidad y la solidaridad global, porque las muertes en el Mediterráneo no nos conmueven como las de nuestros compatriotas. Hemos de pensar en los demás más allá de nuestra reputación personal, o precisamente por ello desde la dignidad. Como exigencia de "higiene" en la Globalización 4.0, hemos de lavar "las manos del mercado", esa mano invisible de Adam Smith, clave de los mercados y del capitalismo, que se han manchado por intereses ilegítimos y oligopolios encubiertos. Son nuevos tiempos de relanzamiento del talentismo, de una nueva era con el talento como motor de transformación económica y social.

# Relanzar la Economía y el Empleo

*“El que quiere subir inventa la escalera”*

**Proverbio japonés**

## Fueron los excesos los que nos trajeron hasta aquí

Emilio Ontiveros es uno de los mejores economistas españoles, sin lugar a dudas. Catedrático emérito de la Universidad Autónoma de Madrid y fundador de AFI (Analistas Financieros Internacionales), una empresa con más de 165 profesionales creada en 1987, tuve el honor de que fuera mi profesor (mi maestro) en la UAM de la primera mitad de los 80, junto con otras eminencias como José Juan Toharia, Ramón Tamames, José Barea, Leandro Cañibano, Eduardo Bueno, Eugenio Galdón, David Anisi y Juan Carlos García-Bermejo. El último libro de Emilio Ontiveros es ‘Excesos. Amenazas a la prosperidad global’, uno de los textos que mejor explica la pasada crisis económica.

En estos tiempos de inseguridad global, con los gobiernos de Estados Unidos y del Reino Unido desmontando décadas de cooperación internacional, debemos revisar la medida del bienestar porque no puede ser exclusivamente el PIB, porque los ciudadanos no han percibido avances. Estamos en la tercera fase de la globalización y hay que entenderla bien. Tras la crisis de 2008, “la crisis financiera más dañina de la historia” en palabras de Ben Bernake, expresidente de la Reserva Federal, hemos recuperado el proteccionismo y la involución global.

El profesor Ontiveros presenta de una forma especialmente didáctica los nueve grandes riesgos como amenazas de esta Globalización 4.0:

1. *Nuevos actores en la escena global.* Asistimos a la fragmentación geográfica de las cadenas de valor (Los, Timmer, De Vries, 2014) Raju Huidrom (2019) ha demostrado que el 70% de las exportaciones europeas depende de esta cadena de valor. Los efectos de esta fragmentación se han notado con el COVID-19.
2. *Digitalización creciente,* por aumento de la conectividad a los 30 años de contar con internet, economía de los datos e impacto mutuo entre globalización y digitalización. Su impacto en el mercado laboral suele generar ansiedad (recordemos que algunas economías europeas no habían recuperado, doce años después, los niveles de empleo y salariales previos a la crisis de 2008). Según el Banco Mundial, el número de robots superó en 2019 los 3 millones de unidades. Ontiveros se refería a los profesores Carl Frey y Michael Osborne, de la Universidad

de Oxford, y su estudio de 2013 sobre la vulnerabilidad de los empleos y al estudio del McKinsey Global Institute (2019) sobre los trabajos híbridos que modifican la organización del trabajo (el cómo y el dónde). Estamos en la economía del encargo (Gray y Suri, 2019), de las plataformas o “gig economy”, la economía colaborativa, con desigualdad salarial y reducción del estado del bienestar. La de la ausencia de dinero en efectivo y las monedas virtuales (“el dinero es sucio, opaco, costoso de manejar, perturbador para el control de la actividad económica”). Un mundo en el que hemos de mostrar cautelas sobre el poder digital por su concentración. El profesor Ontiveros ya anticipaba que “la privacidad es un derecho que debe protegerse”.

3. *Alteraciones en el poder mundial.* Los BRIC (Brasil, Rusia, India, China) suponen más del 22% de la economía global y siguen creciendo. De forma evidente, la cohesión en Occidente se ha debilitado con el presidente de EE UU Donald Trump.
4. *Desigualdad global.* Ha descendido la pobreza extrema en los países menos desarrollados y ha aumentado la inestabilidad en el empleo. Entre 1980 y 2016, el 1% de la población ha pasado de tener el 6% al 14% de la riqueza mundial (World Inequality Report, 2018). Evidente desigualdad de género (uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas).
5. *“Financiarización” de las economías.* Maridaje estrecho entre las finanzas y los desarrollos digitales y necesidad de una regulación financiera homogénea.
6. *Concentración empresarial y poder de mercado.* Tepper y Hearn escribieron en 2019: “Lo que es bueno para el monopolio es malo para el capitalismo”. De 1980 a 2016, el margen de las empresas ha mejorado un 39% (según datos del FMI). El creciente poder de mercado reduce la participación de las rentas del trabajo y los salarios reales (como han demostrado Jan De Loecker y Jan Eeckhom en su investigación publicada en 2017). Ontiveros citaba a Posner y Weyl con su libro ‘Mercados radicales’ (2018) y al cómico Chris Rock (2014): “Si la gente supiera lo ricos que son los ricos, habría disturbios en las calles” (nacido en Carolina del Sur y criado en Brooklyn, de madre trabajadora social y padre camionero, a sus 53 años Chris Rock tiene una fortuna personal de más de 100 M \$). La correlación entre concentración de riqueza y poder político la han estudiado profusamente Acemoglu (2015) y Epp y Borghetto (2018).
7. *Elusión fiscal multinacional.* Desde el FMI se advierte del desplazamiento de los beneficios a países con baja tributación, deducciones y créditos fiscales, arbitraje fiscal, acuerdos de doble imposición, retención de beneficios en filiales, de modo que es necesaria la cohesión fiscal. Los grandes perdedores son, evidentemente, los países de la Unión Europea que no son “paraísos fiscales”. En abril de 2019 el Director General del FMI cuantificó los sobornos anuales en 2 billones de dólares.
8. *Destrucción del medio ambiente.* 600.000 niños mueren al año por la contaminación, según datos de la Organización Mundial de la Salud. China y EE UU son responsables del 60% de la emisión de CO2 del planeta. Son imperativas la fiscalidad y la financiación verdes.

9. *Demografía desafiante.* En 2050 más de 2.000 millones de personas en el planeta tendremos más de 75 años (el doble que ahora). En España cada día nacen 1.167 niños y mueren 1.106 personas (una natalidad de 1,25 hijos por mujer, en caída desde los 2,8 en 1975). La esperanza de vida es de 78,2 años en los hombres y 84,4 en las mujeres. Un panorama desolador.

Emilio Ontiveros dedica la segunda parte del libro a explicar de una forma muy didáctica la crisis de 2008: singularidad (escalada de la desconfianza, quiebra de Lehman Brothers, Grecia) y contagio. Sí, contagio. Intervención gubernamental en los Estados Unidos y dificultades en la eurozona.

La tercera parte de 'Excesos' plantea la nueva "guerra fría":

- Guerra comercial ("America first" de Trump), déficit malinterpretado, flujos de inversión internacional, guerra de divisas,
- Guerra tecnológica y geopolítica.

Y la cuarta, el contraste entre potencias: China: "el mundo a sus pies" y Europa: "que no se encuentra", con el divorcio británico, la gestión imperfecta de la crisis en la eurozona, la restauración pendiente. "No exageran demasiado quienes advierten del riesgo de desintegración". Y menos ahora, TCV (Tras el CoronaVirus).

Sin embargo, Emilio Ontiveros cree que "nada está perdido", ni mucho menos. Sí, "a los mercados no se les puede dejar solos", hemos de cuidar la economía para que el sistema sea más limpio, más justo, más democrático. Necesitamos equilibrio. Frente al papanatismo globalizador, el crecimiento inclusivo y el fortalecimiento de las instituciones multilaterales para regenerar el capitalismo.

"Cuando concebí el libro no pensaba en una epidemia de este tipo, pero es verdad que es una especie de ejemplificación de algo de lo que trata, que es la interdependencia, la interconexión entre todos los países y la necesidad de responder a los problemas globales con un gobierno global. El coronavirus pone de manifiesto que con independencia de lo que haga un país o una región, si al final no se acaban adoptando decisiones comunes siempre habrá residuos, tanto en el tema de salud como en la economía", ha declarado a mediados de marzo Emilio Ontiveros. Y añadió: "A lo que debemos tener miedo es a la inacción, al bloqueo, a la ausencia de decisiones económicas que neutralicen lo que está ocurriendo. Por eso son relevantes decisiones como las que debe tomar esta tarde (por ayer) la Unión Europea o mañana (por hoy) el Banco Central Europeo. El miedo condiciona la inversión empresarial, el consumo, y es cuando las instituciones y los gobiernos tienen que tratar de desbloquear esa situación. Por eso Europa, que es el bloque más amenazado, debe tomar decisiones de inversión y señalar al sector privado cuál es la dirección para hacerlo". La crisis económica es triple: de oferta, porque en la paralización de China se han interrumpido cadenas de producción transfronterizas; de demanda por el efecto temor en todo el mundo; y de pérdida de riqueza financiera por semanas de sangrías en los mercados de acciones."

*"Europa no sólo se juega la recuperación económica, sino el favor de los ciudadanos"*  
**Emilio Ontiveros**

## La era de la disrupción digital

Los profesores Javier Andrés y Rafael Doménech, catedráticos de economía de la Universidad de Valencia, llaman a nuestro tiempo “la era de la disrupción digital” y así titulan un espléndido libro. ¿Por qué el progreso técnico no ha derivado necesariamente en bienestar social? Desde 1800, las revoluciones industriales han multiplicado en las economías avanzadas la renta per cápita se ha multiplicado por 20. Sin embargo, esto no ha supuesto necesariamente un aumento radical del ocio y del bienestar, algo que ha ocupado a Adam Smith, Ricardo, Marx o Engels, y más recientemente a economistas de la talla de Robert Solow, Robert Lucas, Edmund Phelps o Paul Romer. La revolución digital puede dar lugar a una sociedad más inclusiva si se le concede a la educación la importancia que merece. “Algunos de los países que más rápidamente avanzan en la revolución digital promueven medidas de igualdad de oportunidades, con bajas tasas de fracaso escolar, elevada cualificación, tasas de paro reducidas y políticas redistributivas exitosas.” Para aumentar el bienestar social, los profesores Andrés y Doménech proponen tres vías: que las mejoras técnicas financien lo realmente esencial: la sanidad, la educación, la inversión productiva y el apoyo a los más desfavorecidos, la calidad del empleo (que, como acertadamente consideran, reflejan el tipo de integración en la sociedad) y distribuir mejor los beneficios del progreso de lo que hasta ahora estamos haciendo.

En la opinión de estos economistas, la actual crisis económica es profunda, pero de persistencia variable. “Nos encontramos ante una situación excepcional a la que debemos enfrentarnos con medidas temporales, proporcionadas, selectivas (más que indiscriminadas), bien diseñadas, de rápida aplicación y efectivas (para no malgastar recursos públicos) y coordinadas tanto en múltiples frentes (fiscal, monetario, laboral o financiero) como a nivel europeo, para reducir el impacto económico del coronavirus al mínimo. Sólo así podremos asegurar que una profunda recesión de carácter temporal no tenga efectos negativos innecesariamente persistentes sobre la producción y el empleo, quedando atrapados en un equilibrio de menor nivel de actividad que el existente antes de la pandemia”. El Observatorio del que forma parte Rafael Doménech estima que en 2020 el PIB de España puede reducirse un 4'1% en un escenario optimista hasta un 7'9% en un escenario menos favorable. Si las medidas públicas funcionan, la caída del PIB podría ser tan solo del 0'6%.

## Inevitable la profunda recesión en Europa

El Fondo Monetario Internacional (FMI) advirtió el 30 de marzo que “ya es inevitable que haya una profunda recesión en Europa en 2020” debido a la pandemia del coronavirus. Cada mes de cuarentena, el PIB anual retrocede un 3%. El director del Departamento de Europa del FMI, Poul Thomsen, afirmó que “en las principales economías de Europa, los servicios no esenciales cerrados por decreto representan cerca de un tercio de la producción. Cada mes que estos sectores siguen cerrados se traduce en una caída del 3% en el Producto Interior Bruto (PIB)”.

Precisamente, Italia y España, la tercera y la cuarta economía de la zona euro, están prácticamente paralizadas al ser los dos países más afectados por la pandemia. Ese mismo día entró en vigor en España la paralización de todas las actividades económicas que no fueran esenciales. Así se reguló en el Real Decreto que el Consejo de Ministros aprobado por el Consejo de Ministros.

Las grandes economías de Europa, Alemania y Francia también han aplicado severas restricciones de movimiento y actividad. “Todo esto provocará que ya sea inevitable una profunda recesión en Europa”, señalaba Thomsen. El FMI calculó en enero que la zona euro iba a crecer este año un 1,3%. Sin embargo, la pandemia ha cambiado todas las previsiones.

Respecto a Alemania, el Consejo de los cinco sabios que asesora al Gobierno calcula que la mayor economía del continente podría contraerse hasta un 5,4% si la pandemia se prolonga, en el peor de los escenarios. Es decir, tras siete semanas de cierre de la vida pública y cinco de recuperación. Este escenario “estima las consecuencias económicas que podrían resultar si hubiese un amplio parón de la producción o si las medidas restrictivas estuviesen vigentes más tiempo del inicialmente previsto”.

Precisamente Poul Thomsen, como director del FMI, compartió ayer las medidas de las instituciones europeas, “al poner en práctica grandes estímulos monetarios y fiscales para contener el impacto de la crisis”. Por ejemplo, la suspensión de los límites de déficit fiscal decidida por la Comisión Europea y los masivos programas de recompra de activos del Banco Central Europeo, por valor de 750.000 millones de euros. “No deberíamos subestimar la capacidad de los líderes de la eurozona para hacer lo necesario para estabilizar la economía”, agregó.

La Fundación de Estudios de Economía Aplicada ha apuntado que la crisis del coronavirus podría incluso superar en gravedad a la de la Gran Recesión posterior a la debacle de 1929, aunque su duración en el tiempo será más corta. Eso sí, siempre que haya una fuerte recuperación cuando se levanten las medidas de contención del virus.

Fedea aboga por la mutualización de los costes de la crisis en la UE, al que se niegan Alemania y Holanda, con el objetivo de amortiguar la crisis e impulsar la recuperación. La institución espera que “ésta sea rápida”, gracias a una demanda que podría ser incluso mayor que antes de la crisis, al menos durante un tiempo. Siempre, claro, que la destrucción de empleo y de tejido económico sea la menor posible y, por tanto, los efectos “no se cronifiquen”.

*“Frente a la renuncia a estar a la altura de las circunstancias históricas, se hace más necesario que nunca un europeísmo robusto”*

**José María de Areilza**

Respecto a España, según el análisis *El Impacto Macroeconómico del Coronavirus y de las Políticas de Estabilización en España* del BBVA augura una contracción media del PIB para este 2020 en torno al 3,5% por la crisis sanitaria. Sin las medidas aprobadas por el Gobierno, la gravedad de la caída en la economía sería, según sus cálculos, aún más profunda. Son estimaciones recogidas en, donde sus expertos aclaran que hacer pronósticos sobre la influencia de los efectos de la pandemia en la economía “entraña una incertidumbre excesiva”.

## Acaparar material médico es un grave ataque a la UE

Ante todo, Luis Garicano (Valladolid, 1967) es economista, además de eurodiputado de Ciudadanos, vicepresidente de la Alianza de los Liberales y Demócratas por Europa. Ante esta crisis sanitaria y económica, el periodista John Müller, autor de varios libros, le entrevistó el 24 de marzo.

*Shock de oferta y salvaguarda del sistema financiero.* “La solución global que se ha dado, y creo que es la única posible, es transferir al sector público el problema enorme que van a sufrir empresas y autónomos al quedarse sin ingresos. El sector público ha provisto de un seguro que garantiza que todo el mundo va a tener liquidez. Pero, claro, el sector público tenía que mantener su acceso a los mercados. La medida del BCE supone decir que él va a estar ahí como prestamista de último recurso y asegurar el acceso a la financiación de los Estados de la zona euro. Es una medida imprescindible.”

*Otras medidas.* “Esta crisis nos va a obligar a cambiarlo todo y estamos hablando de cosas tan nucleares como el Código de Comercio. Lo más complejo de esta situación es que no sabemos cuánto va a durar. Y respecto a los efectos económicos, un parón como el que hemos decretado no tiene precedentes en la historia y es extremadamente dañino. ¿Cuántas semanas podemos aguantarlo? No creo que nadie piense que puedas tener tres, cuatro o cinco meses la economía en el congelador sin producir. A medida que veamos su duración habrá que ir tomando otras medidas.”

*Sectores como el turismo (12% del PIB nacional).* “La temporada alta para Madrid y las Islas Canarias es ahora, de marzo a junio, y esa ya está perdida. Y es muy poco probable que los extranjeros puedan venir o les podamos dejar venir en masa en verano. La economía española depende mucho de bares, de hoteles, de la vida social y eso va a tener una penalización brutal. Hay sectores como el primario que no sólo no están sufriendo, sino que van a tener más demanda porque la gente está acumulando para estar en su casa y no sale a comer fuera. Esto te lleva a la idea de que el shock que estamos sufriendo es favorable al campo, al pueblo y a lo rural, y contrario a los viajes, a la globalización y a las ciudades. Cambia completamente la distribución de beneficios. Los que estaban ganando con la globalización pasan a ser los perdedores.”

*Desglobalización.* Esta va a ser la gran consecuencia. Pero tenemos que ser prudentes. Todos sabemos que la peste se extendió por todo el mundo cuando no existían los aviones ni los trenes. Es decir que tampoco podemos culpar a la globalización de todo. Pero claramente vamos a entrar en un periodo de desglobalización. Así como en 2008 estaba claro que la financiarización de la economía era la que iba a pagar el pato, creo ahora va a ser la globalización.

*¿Qué más va a cambiar?* “Bueno, el cambio en la forma en que trabajamos (esta entrevista se hizo por Skype), las reuniones, el teletrabajo, van a ser más permanentes de lo que nos podíamos imaginar. Creo que vamos a viajar mucho menos y que vamos a tener muchas menos reuniones presenciales”.

*Viajar...* “nos van a exigir, mientras no haya vacuna, certificados médicos al entrar en los países. Ese simple papel cambia radicalmente el coste de viajar, porque hay que ir al médico, hacerse un test, y viajar. Creo que la nueva normalidad, lo que se ve en Corea, Japón y Singapur, es que las aplicaciones saben en todo momento donde estás y se lo cuentan al Estado. El Estado sabe si has estado en zonas de riesgo, sabe si tu test es o no es positivo y si es positivo te confina en cuarentena. Esa

es otra de las consecuencias, una gran pérdida de privacidad. La pérdida de derechos que hemos sufrido en estos días es inaudita. Nos han dicho que nos quedemos en casa y hemos dicho OK. Hace seis meses me lo dicen y no me lo creo.”

*El miedo.* “Efectivamente, pero eso va a justificar una enorme pérdida de privacidad, en términos de la información pública sobre nosotros. De la misma manera que renunciamos a la libertad de movimientos, vamos a renunciar a la privacidad.”

*Debate dictadura-democracia.* “Mucha gente dice que el régimen debe ser más autoritario, pero es muy interesante observar que si China hubiese sido una democracia esto no hubiese sucedido. Porque la información que se suprimió a finales de diciembre hubiese sido clave para tener dos meses más para luchar contra el virus. Hubo mentira y distorsión de la información; China es responsable de tres de las cuatro últimas epidemias globales por las prácticas de tráfico de animales salvajes.”

“En España se perdió el mes de febrero. Muchos tuiteábamos sobre lo que estaba pasando en Asia. El que viera lo que pasaba en Italia, que es un país casi idéntico a España, entendía que no había que ser un superexperto para tomar medidas. Hay que mirar hacia adelante, pero todo aquello, aquellas semanas perdidas y algunas decisiones tomadas o no tomadas, eso lo tendremos que ver en el futuro.”

*Sistemas sanitarios.* “No hemos tenido epidemias desde hace muchos años. Por eso tenemos esta enfermedad de ricos que es que nos salen unos idiotas que son los antivacunas. Curiosamente eran muy fuertes en Italia. Me parece que los antivacunas son un movimiento que con esta epidemia desaparecerá. El problema de un país rico es que no está preparado para cosas como esta.”

*UE.* “Creo que lo de Francia y Alemania de acaparar material médico ha sido una de las deslealtades y uno de los ataques más graves a la UE que hemos visto nunca. Un mercado único supone que yo no produzco cereales porque los produces tú y tú no produces mascarillas porque las produzco yo. Eso no es aceptable, eso no es Europa y me ha parecido muy grave. ¿Va a salir Europa tocada? Creo que hay que valorar muy positivamente lo del BCE. Esta es la única institución europea con capacidad de actuación y actúa. El consejo es una institución intergubernamental y no actúa. Acusamos a Europa cuando son los gobiernos los que paralizan. Los gobiernos a la vez se niegan a hacer cesiones de soberanía y después se quejan de que Europa no funciona. Una cosa que puede pasar con esta crisis es que se produzcan nuevas cesiones de soberanía en áreas clave.”

“El impacto económico va a ser enorme. Hay que hacer aritmética: que todos los bares, todos los hoteles, todos los restaurantes de España estén cerrados supone mucho dinero. Estamos hablando de caídas del PIB mayores que las que se produjeron en la crisis financiera. La cuestión importante es cuántos meses va a durar esto. Si fueran tres o cuatro semanas, lo superamos sin problemas. A medida que vaya durando más, las consecuencias se vuelven irreversibles. Por eso es importante que actúe el sector público para garantizar toda esa actividad económica congelada. Volvería al principio. No hay un libro de texto que explique cómo congelar una economía. El símil de la economía de guerra no vale. La economía de guerra es sobre la movilización de recursos y ahora estamos en una cosa distinta, le estamos diciendo a la gente que se quede en su casa. Eso no tiene precedentes.”

*¿Teoría Monetaria?* “Creo que son unos locos. Es el momento de aplicar la lógica y hacer cosas sin precedentes y no usar teorías donde la lógica brilla por su ausencia.”

“La historia es tan impredecible. La primavera árabe empezó porque un tunecino se quemó en una ciudad que nadie recuerda. Ahora todos entendemos el famoso efecto mariposa. Un chino se come un pangolín y tres meses después estamos todos encerrados en nuestras casas.”

“Los economistas valoramos mucho la lógica de este sistema increíble que hemos conseguido. Yo siempre he sido pesimista, *hobbesiano*. La gente no tiende naturalmente a crear una sociedad que funcione. Y ahora es cuando nos damos cuenta de lo maravilloso que era lo que habíamos conseguido. Nuestras sociedades, con el populismo, las guerras culturales y las bobadas que se han inventado para dividirnos no habían valorado lo suficiente lo maravilloso y frágil de lo que habíamos logrado: las posibilidades de desarrollarse, la vida social, las libertades cívicas. Si hubiera un sólo efecto positivo de esto pediría que sea que la gente valore lo que tenemos a diario.”

*“El PIB, por desgracia, no mide las cosas más importantes de la vida. No incluye la belleza de nuestra poesía, la inteligencia de nuestro debate público, la integridad de nuestros funcionarios”*

**John Fitzgerald Kennedy, 1968**

## Sectores ganadores y perdedores

Fernando Angulo (SEMrush) publicaba el 1 de abril de 2020 un análisis de los sectores ganadores y perdedores con esta crisis sanitaria. “El brote del coronavirus no ha impactado únicamente de forma severa en la salud y el bienestar de las personas de todo el mundo; ha afectado también a sus comportamientos y rutinas diarias.” Un efecto dominó que ha sacudido la economía mundial, una disrupción sin precedentes, en el que ha habido sectores ganadores y perdedores. Por datos de búsqueda y tendencias de tráfico en internet, los ganadores han sido:

*Plataformas de teletrabajo:* Zoom Communications, espacio diseñado para videoconferencias y webinars rompió todos los récords desde los 108 dólares la acción el 16 de marzo a los 162 \$ el 23 de marzo. Con mercados cayendo al 30%, un incremento de más del 50% en el valor de la acción, y es que el tráfico a la web de Zoom se ha incrementado en 10 millones de visitas en el mes de febrero y el volumen de búsqueda de Zoom aumentó un 22% de enero a febrero y un 108% de febrero a marzo. De las plataformas de llamadas, sólo Skype consiguió un mayor aumento. Entre las plataformas de mensajería, Slack, aumentó de febrero a marzo un 71%.

*Ejercicio en casa:* Como un tercio de la población mundial ha estado en situación de confinamiento, en marzo el volumen de búsquedas para cuerdas para saltar y pesas se incrementó en un 70%, mientras que la demanda online de yoga lo hizo en un 66%. En España ha sido un fenómeno el GymVirtual de Patry Jordan, autora del libro ‘Yo puedo con todo’. Sus vídeos han recibido millones de visitas.

*Plataformas de streaming.* Un incremento sin precedentes durante marzo con un 12,7% de media. Entre febrero y marzo, las búsquedas para Disney+ crecieron un 43,5%. La búsqueda de HBO se incrementó en un mes el 24% y Netflix un 18%. El mayor empujón lo registró Canopy, con un incremento de marca del 42,44%. Por el contrario, Apple TV registró una caída del 14,41%.

*Empresas de comida a domicilio.* Las búsquedas de servicios de entrega de comida se han incrementado un 80% de media. Amazon Fresh e Instacart han mostrado los mayores incrementos, de hasta un 200%.

*Ganadores de otros sectores.* Moderna, empresa farmacéutica que está trabajando en una vacuna para el coronavirus, ha visto elevar el precio de sus acciones de 18 dólares el 21 de febrero a 32 \$ el 18 de marzo de 2020. Clorox, empresa de suministros de limpieza, pasó de 157 \$ el 12 de marzo a más de 200 \$ cinco días después. Costco, mayorista de alimentación, pasó de 281 \$ el 28 de febrero a 320 \$ el 4 de marzo.

Respecto a los sectores que más han sufrido con la crisis del coronavirus:

*Aerolíneas.* Las líneas aéreas cayeron en valor de la acción una media del 19'1% entre el 19 y el 27 de febrero. United Airlines pasó de 80 \$ el 20 de febrero a 21 \$ un mes después, un descenso del 74%. Las búsquedas de marca en toda la industria han descendido un 17% de enero a febrero, siendo las más afectadas las asiáticas Bangkok Airways (-33%), China Eastern (-33%) y China Southern (-45%). Respecto al sentimiento en Twitter para comprobar la reacción del público a cada aerolínea, ha habido más reacción positiva que negativa, excepto con Alitalia. Lufthansa ha tenido la mayor cantidad de tuits con tono negativo y Qatar Airlines la que más tuits ha tenido con sentimiento positivo, seguida de Southwest Airlines en los Estados Unidos, Turkish y SAS.

*Eventos.* Conferencias, festivales de música, maratones y los eventos deportivos más grandes del mundo han sido cancelados o pospuestos. Dominando las discusiones han estado los eventos deportivos y después los festivales musicales. El Ultra Music Festival, SXSW, Coachella y la Fórmula 1, son los eventos de 2020 sobre los que más han comentado las audiencias online.

*Hoteles.* Las acciones de hoteles, resorts y cruceros cayeron una media del 22'2% en la semana del 19 al 27 de febrero. Las de Carnival pasaron de 43 \$ el 20 de febrero a los 12 \$ el 18 de marzo, una caída del 72%. Los más golpeados han sido Raffles Luxury Hotels (-33%), Choice Hotels (-19%) y Hotel Belmont, Aman Resorts, Ritz Carlton y Disney Resort Hotels (-18'5% cada uno).

## **El pronóstico de Martin Varsavsky**

El empresario y visionario Martín Varsavsky se atrevió a hacer un pronóstico el 29 de marzo sobre la evolución de la crisis sanitaria y de la crisis económica.

- En la primera semana de abril las muertes diarias disminuirán desde las 900 del 28 de marzo, a los quince días del estado de alarma. Una semana de máximas defunciones diarias y máximas hospitalizaciones, la más dura.

- Al bajar los nuevos casos, dentro de dos semanas tendremos suficiente capacidad hospitalaria y suficientes suministros, incluyendo respiradores y máscaras. Tras comprobar el descenso de contagios, en la segunda o tercera semana de abril (entre el 14 y el 20), el gobierno de España detendrá algunas de las medidas de aislamiento más inusuales y restrictivas, como no permitir a los niños salir de casa o prohibir caminar y correr hacer deporte a 2 metros de los demás. Actividades que se permiten en todos los países de la UE.
- En la tercera semana de abril, las pruebas de coronavirus llegarán a España y se harán a gran escala. Los resultados mostrarán que la razón por la que se registraron tantas muertes en nuestro país: un enorme nivel de contagio previo al aislamiento. Millones se sorprenderán en dar positivo en pruebas de anticuerpos y PCR. Al ser tantos los positivos descubriremos que COVID-19 es mucho menos letal de lo que pensábamos inicialmente en términos de porcentaje de población infectada y sobre todo es de grave riesgo para los ancianos. También descubriremos que la cara y la cruz de la cohesión social, que ha convertido a España en líder mundial en longevidad y en fallecimientos como consecuencia de la pandemia: el alto nivel de contacto entre jóvenes y ancianos españoles, entre los abuelos y sus nietos.
- A final de abril el aislamiento concluirá para aquellos en edad laboral. Las personas mayores de 70 años y los que padecen enfermedades crónicas permanecerán aislados, ya que representan el 90% de los fallecidos. A primeros de mayo reabrirán los colegios al comprobar que hay muchos niños positivos que han pasado la pandemia sin ningún síntoma.
- Tras la reapertura de oficinas, fábricas y colegios seguiremos practicando el distanciamiento social y se hará común el uso de máscaras. Con la llegada del clima caluroso, la vida al aire libre ayudará a reducir el contagio. Las pruebas semanales y el aislamiento de las personas que den positivo se implantarán y se gestionarán a través de una aplicación de geolocalización, algo indispensable para evitar la reactivación de la pandemia. La consecuencia será una lucha política por la privacidad.
- A principios de julio, España estará al nivel actual de Corea del Sur: pruebas continuas, bajo número de fallecidos y nuevas hospitalizaciones. Se han perdido semanas preciosas que han provocado miles de muertos. Martin Varsavsky pronostica que el número de fallecimientos en España por COVID-19 será de 30.000, el doble que la gripe del año anterior. "España ganará la guerra contra COVID-19, pero no volveremos a la normalidad hasta que se desarrolle un tratamiento o vacuna en el 2021".
- Respecto a la economía, "el PIB español del 2020 bajará un 10% porque el turismo se verá especialmente afectado. Hasta 2022 el PIB será igual al PIB de 2019. Y en términos de la mala gestión del gobierno, lo que hizo Pedro Sánchez para alimentar la pandemia al permitir manifestaciones y grandes reuniones lo hará al fomentar las bancarrotas por hacer ilegal despedir a los trabajadores y por ende un daño económico desproporcionado".

Una secuencia previsible: pico de contagios y fallecimientos, test, final del aislamiento para personas en edad laboral, reapertura de empresas y colegios, geolocalización y clima caluroso, vacuna. Y

respecto a la economía tras el confinamiento, hundimiento del turismo y otros sectores, bancarrotas por no poder despedir, caída del PIB en el 10% y tres años de penuria. Un diagnóstico duro y sólido.

*“No está el mañana, ni el ayer, escrito”*

**Antonio Machado**

## **Estados emprendedores para resolver una triple crisis**

Mariana Mazzucato, economista de libros profundos como cuyos libros como ‘El Estado emprendedor’ o ‘El Valor de las cosas’ publicó el 30 de marzo de 2020 un visionario artículo, ‘La triple crisis del capitalismo’. “Después de la crisis financiera de 2008, hemos aprendido a las malas que cuando los gobiernos inundan la economía con una liquidez desproporcionada, lo que hacen es retrasar la recuperación. Ahora espero que no cometamos el mismo error”.

La profesora Mazzucato se refiere a una triple crisis: sanitaria, económica y medioambiental. “Hace dos meses los medios se llenaban de bomberos exhaustos y ahora de sanitarios exhaustos”. El Capitalismo donde trata de apagar un fuego enciende otro. Los gobiernos trataron de resolver la crisis no dirigiendo el dinero hacia nuevas oportunidades de generación de valor sino hacia el sector financiero, que es “unfit for purpose” (no sirve al propósito necesario). Mariana Mazzucato explica en ‘El valor de las cosas’ que el sistema financiero no aporta valor; simplemente lo extrae.

Precariedad del empleo, economía circular (gig economy) que no es economía de la responsabilidad (gig responsibility) y pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores durante décadas. El teletrabajo no es una opción para todos y muchos autónomos desguarnecidos.

Los gobiernos amplían los préstamos cuando la deuda privada está históricamente alta. En EE UU, una deuda de las familias de 14’5 billones de dólares de los nuestros (trillones de los suyos), 1’5 B más que en 2008... cuando la causa de la crisis fue precisamente la deuda. En el Reino Unido, un recorte de la sanidad en 1.200 M \$, dedicados a la formación de los médicos, muchos de los cuales han dejado el National Health Service. En lugar de invertir en I+D, en salarios, en aprendizaje, dinero a los bancos que eleva el coste de la educación y la vivienda.

Las malas noticias, explica la profesora Mazzucato, son que el coronavirus exagera estos problemas. Las buenas son que podríamos aprovechar esta oportunidad para mejorar una economía inclusiva y sostenible. “No se trata de retrasar ni bloquear la acción de gobierno, sino de estructurarla adecuadamente”.

¿Qué deberían hacer los gobiernos? Diseñar soluciones que sirvan al interés público de verdad. En Dinamarca, el gobierno está pagando los salarios de quienes no trabajan y apoyando el pago de alquileres e hipotecas para que se restablezca la economía cuando acabe la pandemia. “Se trata de crear valor y no de extraer valor”. El Business Roundtable que hablaba hace unos meses de valor para todos los agentes (stakeholders) y no sólo para el accionista (shareholder), que lo demuestre ahora.

Es tiempo de aliviar la deuda, en las familias y en las empresas y de repensar la colaboración público-privada. Por ejemplo, en la búsqueda de una vacuna contra el COVID-19. El Secretario de Sanidad de EE UU, Álex Azar, ha reconocido que cuando esté disponible la vacuna contra el coronavirus no se la podrán permitir la mayoría de sus compatriotas.

Necesitamos lo que la Mazzucato denomina “Estados emprendedores”, que invierten en Innovación: de Inteligencia Artificial a Educación a Renovables. “Esta crisis nos recuerda que necesitamos estados que sepan negociar para que lo público vuelva a lo público, al bien común”. Si no ocurre así la tercera crisis, la del planeta, se llevará por delante a las otras dos, anticipa esta brillante economista. Me temo que está en lo cierto, y la estupidez humana en forma de codicia será la causante.

## El dinero como altavoz

Mónica Galán, experta en comunicación y autora del ‘Método Bravo’, un libro éxito de ventas, nos contaba: “Yo entiendo el dinero como un altavoz. En relación con nuestras finanzas, en esta crisis sanitaria muchos nos preguntamos: ¿de verdad necesito lo que gano? ¿Hacía falta ir a 200 km/hora? Este parón de reflexión ha servido para descansar”. Ha sido una oportunidad de aprovechar la comunicación para que traspase la pantalla, una toma de consciencia.

Respecto a la actitud de muchos políticos que no han estado a la altura de las circunstancias, Mónica Galán considera que “cuando la emoción baja, sube la inteligencia”. Cuando una crisis de estas características nos “emborracha de cortisol” (la hormona del miedo), cuando está todo el mundo asustado, falta estrategia y las personas no quieren mojarse. “En la pirámide Maslow, hemos bajado al campamento base, a las necesidades fisiológicas”. Mónica lo aprendió tras el atentado terrorista del 11 M. “La Confianza, como el Liderazgo, es un fenómeno relacional. Demuestra que la otra persona te importa más que tú misma”. “Necesitamos héroes, como los que aplaudimos a las 8 de la tarde: el personal sanitario y también las cajeras o las personas de limpieza”.

Mónica insiste en que “hablar bien en público exige pensar bien en privado”. Además, “se nos han acabado las excusas de falta de tiempo. Porque en menos de 8 segundos la gente te valora de una manera o no. Es una oportunidad de oro”.

Cuidado, nos advierte Mónica Galán, con quejarnos con “problemitas de primer mundo”, como dice el experto en motivación Rubén Turienzo. Ella misma ha aprendido paciencia, “como preparar un puré de verduras en una olla exprés, como prueba de amor a mí misma”. Es un “yo me lo guiso, yo me lo como, yo me lo limpio”. Todo un aprendizaje. ¿TCV (Tras el CoronaVirus)? “El abrazo de un amigo, sentarme en una terraza”, dijo con mirada absorta de ‘Candy Candy’ (el manga japonés de la chica de ojos grandes).

## El Véneto controló el virus no siguiendo a la OMS

Sergio Romagnani es una eminencia mundial en el campo de la inmunología. Profesor emérito de la Universidad de Florencia, después de décadas de lucha contra pandemias, en el caso del COVID-19 se lo ha tomado como un objetivo personal a sus 81 años. Entrevistado por Ángel Villarino para El Independiente (7 de abril de 2020), el Dr. Romagnani fue uno de los primeros especialistas en alertar a la población italiana sobre los riesgos del coronavirus. Su discípulo Andrea Crisanti, de la Universidad de Padua, es quien está liderando “la batalla del Véneto” y logrando vencer al virus. 11.000 casos y 662 fallecidos en la región que incluye Venecia y Padua; 52.000 afectados oficiales y 9.000 fallecidos en Lombardía, la región de Milán y Bérgamo. Y las dos regiones han realizado prácticamente el mismo número de pruebas.

La clave, según el dottore Romagnani, ha sido la anticipación. En Vò (Véneto), “zona roja” de contagio, se practicaron test a toda la población, 3.500 habitantes. Se aisló a todos los positivos, incluido los asintomáticos. Y se cortó el contagio de raíz. Por el contrario, en Codogno (Lombardía), otra “zona roja” se confinó a la población. En China se ha demostrado que el 80% de los contagios los han producido los asintomáticos, las personas que no presentaban síntomas y sin embargo estaban afectadas. En Vò, el porcentaje de contagiados bajó de golpe del 3'2% al 0'3%, precisamente por aislar a los asintomáticos. “Llegamos a la conclusión de que la circulación del virus alrededor de una misma persona, aunque ya esté infectada, agrava su patología”. En Vó ha fallecido una persona, en Codogno, el “Wuhan italiano”, centenares.

¿Y el personal sanitario? “Los pacientes de Vò que desarrollaron una enfermedad grave eran ancianos que vivían en comunidad, mientras que aquellos que aislamos tuvieron una evolución mucho menos grave. Creemos que la exposición repetida lo agrava todo. Es como si las insignificantes mutaciones que el virus va sufriendo lo hiciesen mucho más peligroso para aquellos que están expuestos continuamente a su presencia”. La correlación entre test efectuados y menor letalidad es del 71'54% en Italia.

Sobre la situación en España, el Dr. Romagnani declaraba: “Yo creo que en Madrid está ocurriendo lo mismo que en Lombardía. En Lombardía no han hecho test a los asintomáticos, solo a los que tienen ya síntomas. Y no han querido llevar mascarillas. Dos enormes errores estratégicos, que son los que han desatado la tragedia. Lombardía está como Madrid, ya lo sabe: tenemos muchas personas en terapia intensiva”. Las residencias de ancianos “son un incubador trágico del virus. Lo hemos visto también aquí (en Italia): se ponen todos los ancianos enfermos. ¿Por qué? Porque no hicieron test al personal que trabaja allí, a quienes los cuidan, que son en muchos casos asintomáticos y son los que han llevado el virus a los ancianos. Es gente que hacía una vida normal, entraba allí, infectaba a los viejos y se desataba el fin del mundo. Aquí tenemos residencias donde se ha infectado hasta el 50 y el 80% de la gente. La única manera de frenarlo es hacer test a todo el personal que trabaja allí y sacar inmediatamente a los que den positivo. Si no lo hacemos, seguirán muriendo”.

En definitiva, “el virus es muy peligroso en ambientes cerrados donde hay muchas personas. Por eso hay que actuar enseguida en hospitales y ambulatorios médicos. El desastre de Bérgamo empezó precisamente en unas Urgencias, donde no se dieron cuenta de que había llegado un paciente con síntomas, que fue el que infectó a los médicos, a las enfermeras, a todos los pacientes... El que

pasaba por allí salía con el virus. Así explotó la epidemia en Bérgamo. Esa es la verdad". Habla un experto con más de 40 años de investigación práctica y 165 artículos científicos.

Sobre las mascarillas, "es obvio que no dan protección al 100% pero baja mucho el nivel de contagios". Los chinos están acostumbrados a llevarlas por la contaminación. Respecto a los test los surcoreanos se reunieron con los líderes del centro de control de epidemias el 27 de enero (¡el 27 de enero) y en siete semanas disponían de test para toda la población.

Para quienes pensaban que hacer test es muy caro, el Dr. Romagnani recordaba que un test vale apenas 10-15 € y una terapia intensiva de tres semanas entre 50.000 y 60.000 € por paciente. "Es imposible hacer test a todo un país, eso es imposible. Pero lo que se puede hacer es elegir a quién lo haces y no parar. Se tiene que empezar con las categorías que pueden ser vector de contagio por el trabajo que desarrollan. Médicos, enfermeros, personal sanitario, trabajadores de supermercados, agentes de policía, farmacéuticos, etcétera. A esos hay que hacerles test a todos".

Romagnani ha sido crítico con la OMS, cuya gestión califica de desastrosa. La Organización Mundial de la Salud ha propuesto test sólo para quienes presentaban síntomas y no ha recomendado el uso de mascarillas. Dos meses después han tratado de rectificar, cuando ya era tarde. ¿A qué se debe esta pésima gestión? "Creo que fundamentalmente han fallado porque son burócratas que han hecho carrera dentro de oficinas, pero no han vivido la experiencia de campo, no han estado ni en los laboratorios manejando virus ni implicados en situaciones epidémicas en otros países. Los políticos se han dejado aconsejar por burócratas, en lugar de por expertos."

Cuidado, "el virus tiene mucho margen todavía, muchos cuerpos que infectar, muchas vidas en riesgo". Es más, "en ambientes cerrados el virus se queda en el aire durante un tiempo y puede inhalarse directamente."

¿Cómo será la vida a partir de ahora? "Seguro que ya no va a ser como antes. Habrá que ir con mascarillas todo el día, habrá que evitar las grandes concentraciones, habrá que cancelar todo tipo de espectáculos deportivos, congresos, encuentros masivos, discotecas, bares... Quizá los restaurantes se podrán volver a abrir distanciando mucho las mesas. En definitiva, la vida a partir de ahora será mucho más complicada y mucho menos bella." Para una vacuna eficaz, siempre según la opinión experta de Romagnani, hace falta como mínimo un año. "Quizá no sea una vacuna para toda la vida, pero bastaría con una protección año a año, como la gripe". Para Sergio Romagnani, buena parte de la información en torno al coronavirus continúa siendo un misterio (incluso por qué afecta más a los octogenarios), aunque lleve preparándose para ello toda una vida.

A fecha de 8 de abril de 2020 se habían practicado en el mundo unos 7'5 millones de pruebas para detectar el COVID-19. Más de dos millones en Estados Unidos, 1'3 millones en Alemania, más de 800.000 en Italia, casi medio millón en Corea del Sur, 360.000 en Canadá, algo más de 300.000 en Australia, un cuarto de millón en Francia y en Reino Unido. En España, con la mayor tasa de fallecidos por millón de habitantes (unos 15.000 fallecidos hasta ese día) con más del 20% de los afectados en Europa y más del 10% de todo el mundo, el número de test era muy bajo, no alcanza el 0'7% de la población (en Islandia, el 9%). Se preveía hacer test a 30.000 familias. Se estimaba que 15 de cada 16 afectados por coronavirus en España no estaban oficialmente detectados.

## ¿Te has hecho un test rápido de empleabilidad?

*“Hacer test masivos es la vía para retomar la vida social y económica cuanto antes”*

**José Luis Martínez-Almeida, alcalde de Madrid**

Según el índice de Bloomberg de 2019, España es el país más saludable del mundo, por delante de Italia, Islandia, Japón, Suiza, Suecia, Australia, Singapur, Noruega e Israel. Esto nos hizo creer erróneamente que teníamos la mejor sanidad del mundo, cuando en realidad teníamos a los mejores profesionales sanitarios, capaces y altamente comprometidos. Pero no la inversión adecuada. Salud es sostenibilidad, en las personas (esperanza de vidas), en las empresas (la rentabilidad como “oxígeno” y en el planeta en su conjunto (que, si no es bien tratado, se “venga” a través de una pandemia).

“Necesitamos test accesibles y rápidos para volver a la normalidad”, ha declarado María Lahuerta, epidemióloga de la Universidad de Columbia en Nueva York y experta en enfermedades infecciosas. Son imprescindibles para un diagnóstico eficaz y una mejora considerable. Con la crisis económica, de empleo, ocurre lo mismo. Necesitamos test rápidos y fiables para nuestra empleabilidad. Más concretamente:

1. **Test de Liderazgo.** Hemos de conocer en un informe detallado nuestras fortalezas y oportunidades de mejora como líderes de la organización y/o de nuestros equipos. Un test científico desde el NeuroLiderazgo, objetivo y científico, que mida en doble 360º nuestras relaciones profesionales y personales, como el i4 NeuroModel. Que se pueda aplicar a 20 opinantes y recibamos la información en 15 minutos.
2. **Test de Equipo.** Un Equipo de Alto Rendimiento (EAR) genera sinergias; un grupo humano sin más, lo contrario. Hemos de medir cuán lejos estamos de ser un EAR para mejorar en confianza y engagement.
3. **Test de Talento.** ¿Cómo estamos en Capacidad (Conocimientos y Habilidades), Compromiso y encaje con la cultura y clima de la organización? Necesitamos saberlo para nuestro desarrollo acelerado.
4. **Test de Aprendibilidad.** Hemos de conocer nuestro índice de Learnability porque en la sociedad del aprendizaje sólo quienes aprenden más rápido sobreviven laboralmente. Tiempos de humildad, de vulnerabilidad, de rápida adaptabilidad.

Si en el último medio siglo la mortalidad empresarial se ha quintuplicado (esperanza de vida de las empresas de 60 a 12 años), imagínate TCV (Tras el CoronaVirus). Necesitamos test rápidos y accesibles también para nuestra empleabilidad, para ser una persona RICA (Rendimiento, Innovación, Colaboración, Agilidad) en Talento. No diagnosticarnos o hacerlo con test poco fiables acarreará graves consecuencias para nuestro empleo y la rentabilidad de nuestra organización.

*“Cuando salgamos a la superficie, después del coronavirus, lo más importante es que toda esa luz que ha provocado la fuerza del Bien no nos ciegue. No lo hará. Porque la luz seguirá en ti”*

**Imelda Rodríguez Escanciano, Rectora de la UEMC**

# Utilizar la tecnología en nuestro propio beneficio

*“Cualquiera que pueda etiquetarse como recurso humano será sustituido por un robot o por la Inteligencia Artificial en la próxima década”*

**Tom Peters**

## La Tecnología y los estoicos

Antes me he referido a Marco Aurelio como líder estoico y a sus ‘Meditaciones’. He aprendido de la Dra. Susan Meyer (Universidad de Pensilvania) y de su curso sobre la Filosofía de Aristóteles y sus sucesores que “tecnología” proviene de “technikés”, la razón para la escuela estoica. En la naturaleza divina de todos los bienes inanimados y de los seres vivos, los seres humanos, como animales racionales, somos capaces de gobernar nuestros impulsos. La “técnica” es la razón de los humanos para ser los artesanos de nuestros impulsos animales. El arte de vivir es el “techné tou bou”, lo que practica la persona virtuosa. Ejercitar el arte de vivir es saber lo que es conveniente en cada caso (kathekon). Cicerón, en su obra ‘La Naturaleza de Dios’, declara: “La naturaleza dio a las bestias el poder de la percepción sensorial y el movimiento y la capacidad de usar el impulso para acercarse a lo que le beneficia y evitar lo dañino para ellas. El regalo para los humanos es mayor, porque agregó la razón, por la que pueden gobernarse los impulsos del alma”. Por tanto, la tecnología nunca puede ser neutral. Ha de ser beneficiosa para las personas en su conjunto, no para unas pocas dada su codicia. Hemos de vivir según la “suave fluidez de la vida”, como aconseja el estoicismo. “Sólo lo honorable es bueno” (Diógenes Laercio).

Lo sabían los antiguos estoicos, lo sabía Isaac Asimov al enunciar las tres leyes de la robótica para evitar el “complejo de Frankenstein”. Como recordarás, las tres leyes de Asimov, enunciadas por primera vez en su obra ‘Círculo vicioso’ de 1942, son:

1. Un robot no hará daño a un ser humano o, por inacción, permitirá que un ser humano sufra daño.
2. Un robot debe cumplir las órdenes dadas por los seres humanos, a excepción de aquellas que entrasen en conflicto con la primera ley.
3. Un robot debe proteger su propia existencia en la medida en que esta protección no entre en conflicto con la primera o con la segunda ley.

La tecnología no debería, bajo ninguna circunstancia, hacernos daño. Al fin y al cabo, los algoritmos han de ser diseñados por humanos.

Tecnología para ayudarnos, para mejorarnos, para hacernos la vida más confortable, no para alimentar la desigualdad social en aras de la codicia.

## La tecnología y el talento, ¿sustitutivos o complementarios?

Apenas diez días antes que el gobierno de España declarara el estado de alarma se celebró en Madrid el primer “Trending Talent Talk” de 2020 de la Fundación Human Age Institute con el título ‘TecnoTalento para la Transformación’ con Silvia Leal y un servidor de ponentes. No imaginábamos el tsunami que estaba por llegar en semana y media.

Propusimos diez ideas en cuatro bloques, presentadas como preguntas abiertas para la audiencia.

### A. Un nuevo paradigma.

1. *El Talento y la Tecnología, ¿son sustitutivos o complementarios?* Pusimos como ejemplo a Kai-Fu Lee, el gran experto en Inteligencia Artificial, a quien le preguntó un niño en un colegio de China: “¿Cuando los robots lo hagan todo, qué haremos los humanos? o Tengai y Sigmund, robots que hacen entrevistas de selección. Bienes sustitutivos son, como sabes, el zumo de naranja y el de piña y complementarios el zapato del pie derecho con respecto al del pie izquierdo. ¿Qué pasa con el talento y la tecnología? Que son como “el gato de Schrödinger”, metáfora de la luz como onda o partícula según lo observemos. Tecnología y Talento podrían ser sustitutivos o complementarios. Todo depende del RBTC (Routine-Based Technological Change), el Cambio Tecnológico Basado en las Rutinas que explica la polarización de los empleos. Para los de alta cualificación, la tecnología es potenciadora del talento; para los de cualificación media es sustitutiva. De hecho, se observa un dinámico Yin-Yang entre Tecnología y Talento (pusimos como ejemplo la película surcoreana ‘Parásitos’, galardonada con el Óscar 2020).
2. *¿Cómo se produce este Yin-Yang entre la Tecnología y el Talento?* Por el “efecto multiplicador” de la Tecnología y el factor 2:5 del empleo (según la Comisión Europea, por cada 2 empleos que se destruyan merced a la tecnología se crearan 5 nuevos, cualitativamente muy diferentes), demostrado por David Autor y Ana Salomons (2018). Sin embargo, según el Eurobarómetro de ese año, el 74% de los europeos creemos firmemente que los robots nos quitarán el empleo. Las creencias difieren de la realidad.

### B. Tenemos que observar el mercado laboral desde un nuevo reparto de tareas.

3. *¿Qué hace la Tecnología mejor que nosotros los humanos?* Desde Pigmalion al Frankenstein de Mary Shelley, pasando por el Golem de Praga o el robot de Karel Capek, los humanos hemos fantaseado con androides, lo que ha provocado miedo y genera enormes posibilidades (por

ejemplo, 4.700.000 españoles viven solos y un tercio de ellos son mujeres de más de 65 años). Hay profesiones de principios del siglo XX que hoy ya no existen (ascensoristas, mujeres despertadoras, serenos, chicas del cable), como las habrá en un futuro respecto a las actuales.

4. *¿Qué empleos necesitaremos en 2025?* Raúl Grijalba, presidente de ManpowerGroup, diferencia entre hard y soft skills y habla de escasez de talento. Según el World Economic Forum (Skills Outlook), en 2022 las habilidades al alza son:

1. Pensamiento analítico e innovación
2. Aprendizaje activo
3. Creatividad, originalidad e iniciativa
4. Diseño tecnológico y programación
5. Pensamiento crítico y análisis
6. Resolución de problemas complejos
7. Liderazgo e influencia social
8. Inteligencia emocional
9. Razonamiento e ideación
10. Análisis de sistemas y evaluación

En tanto que estarán a la baja las habilidades manuales, las de memoria, la gestión financiera, la instalación tecnológica, la lectura y escritura, la gestión de personal, el control de calidad, la coordinación, las habilidades visuales y el control. Pensábamos antes del COVID-19 que en España se crearían 2'6 millones de empleos entre 2020 y 2030, que no habría técnicos para encarar el futuro (el 25% de los universitarios españoles elige ingenierías) y que se necesitarán en 2022 101 días de aprendizaje al año (un tercio del total).

5. *¿En qué cualidades destacamos los seres humanos?* Si en 2020 las Top Skills son Resolución de problemas complejos, Pensamiento crítico, Creatividad, Gestión de personas, Colaboración, Inteligencia Emocional, Buen juicio, Orientación a los demás, Negociación y Flexibilidad cognitiva (adaptabilidad), tenemos que potenciar estas habilidades. El Dr. Carl Fray, de la Universidad de Oxford, resalta aquellas cualidades que no son tan fácilmente "robotizables": la Creatividad, la Inteligencia Emocional, la Intuición, la Esperanza. Las que cariñosamente llamamos "islas CÍES", por el archipiélago en Galicia, en las Rías Baixas. Tenemos que desarrollarlas constantemente.

### **C. Renovación de empleos y organizaciones.**

Los empleos que serán más difíciles de encontrar son los de los trabajadores manuales, informáticos, comerciales, ingenieros, financieros, conductores, construcción, contacto con el cliente, abogados y sector salud.

Enfoque “Terminator” (máquinas que luchan contra las personas, como en la distopía de James Cameron con Arnold Schwarzenegger como protagonista) frente al Ironman (Humanidad Aumentada, como el líder de los Vengadores). El “ascensor social” y la curva del Gran Gatsby (creada por el economista Alan Kruger, 1960-2019) dependen de la educación.

6. *Sostenibilidad: ¿Cómo será la organización TTC (TecnoTalentoCéntrica)?* No será una transformación “al merme”, poco a poco, sino exponencial. Alibaba y Google, compañías tecnológicas que ponen el foco en atraer, fidelizar, desarrollar talento y lograr su compromiso.

#### **D. L@s CEOs digitales.**

Si comparamos l@s CEOs actuales (como Pablo Isla de Inditex, el CEO de la Década) difieren de los políticos como Donald Trump, Boris Johnson o sus rivales Bernie Sanders y Jeremy Corbyn. Los líderes de hoy son inspiradores, integradores, imaginativos e intuitivos.

7. *¿Cómo se transformarán tus líderes en su capacidad de inspirar?* Es el concepto “Mensajero del futuro” (como la película de Kevin Costner de 1997). Una transformación exponencial, disruptiva, con modelos de negocio innovadores y anticipatorios.
8. *¿Cómo se transformarán tus líderes en su capacidad de integrar?* De l@s líderes-coaches a l@s Head-Coach, figura del fútbol americano. Entrenador/a de entrenadores, para la implantación de la estrategia desde las conversaciones de carrera.
9. *¿Cómo se transformarán tus líderes en su capacidad de imaginar?* Han de ser los mejores ejemplos de disrupción, desde un Modelo de Negocio 4V: Propuesta de Valor, Creación de Valor, Captura de Valor (en el mercado, a través del precio) y Red de Valor (ecosistema), generando una Cultura de Innovación.
10. *¿Cómo se transformarán tus líderes en su capacidad de intuir?* Cancilleres de la Marca, que lideran embajadores de la Marca (nos hemos referido a los últimos libros al respecto de Andrés Pérez Ortega y Cristina Mulero). “Sé tan bueno que no puedan ignorarte” (Steve Martin).

Finalmente, nuestras recomendaciones fueron permanecer alerta ante lo que está sucediendo, aprender constantemente, experimentar con todo tipo de tecnologías y estar en buena compañía (para llegar más lejos).

Como hemos comprobado con el tecnoempleo (el teletrabajo y sus sucedáneos), la tecnología actual y especialmente la futura es muy beneficiosa siempre se convierte en un trampolín del talento, un potenciador de la inteligencia que elige bien las metas, sabe manejar la información, gestiona sabiamente las emociones y practica las virtudes de la acción. Es una pesadilla cuando se enfrenta a la dignidad humana y al respeto a sus derechos. La tecnología nunca es neutra; es una creación del ser humano y debe ser para los humanos.

## Tecnología punta, poder y sistemas obsoletos

La mencionada Silvia Leal, experta en tecnología, divulgadora científica y profesora universitaria, piensa que TCV (Tras el CoronaVirus) ni todos aprenderemos lo suficiente ni habremos aprendido todo lo necesario, por dura que haya sido la situación. “Nuestro tiempo quedará marcado por el teletrabajo”, señala. Sin embargo, hemos comprobado como madres y padres que el sistema educativo es en buena medida pretecnológico, obsoleto, con herramientas que en la tercera década del siglo XXI son una vergüenza. “Muchas cosas tienen que cambiar”.

La Doctora Silvia Leal, directora de los programas de innovación y tecnología de IE Business School, asesora en emprendimiento digital de la Comisión Europea desde hace más de 6 años y creadora del programa de televisión ‘La cuarta revolución’ (RTVE), se lamenta de aquellos directivos que en la oficina se sienten poderosos y que desconfían de quienes teletrabajan, porque no les pueden controlar. “Son un lastre muy costoso para las compañías en un momento en el que éstas no se lo pueden permitir”. Y qué decir de esos mandos intermedios que con sus “subordinados” (así les consideran) son un demonio y con sus jefes se comportan como un santo. “Una bipolaridad intolerable”.

En estos tiempos de crisis sanitaria mucha gente ha descubierto la compra online o la gimnasia virtual. Y compañías de distribución que no han tenido más remedio que vender por internet. “No innovamos hasta que no vemos la necesidad”, dice Silvia Leal.

Las tecnologías que convergen (de las que la Dra. Leal escribía en su libro ‘e-Renovarse o Morir’) han marcado la diferencia en la crisis del COVID-19. Israel ha utilizado los datos, el “Big Data”, para controlar los contagios. Se han utilizado en ciertos países cámaras térmicas y robots para evitar que fueran infectados los médicos. Drones en los balcones para depurar las estadísticas. Impresión 3D que ha reducido el precio de las válvulas de más de 100 euros a apenas un euro y los respiradores en una proporción aún mayor. Realidad virtual y aumentada. Los países con menor madurez digital han sufrido considerablemente más.

Silvia Leal, desde un pensamiento crítico, señalaba refiriéndose al caso español que, “la considerada la mejor sanidad del mundo (por la esperanza de vida de los españoles) tal vez sea la de los médicos más estresados”. La tecnología debe ayudar para que no todo sea el esfuerzo humano.

Finalmente, la Dra. Leal nos alerta de una serie de peligros. “Cuidado con menospreciar el desarrollo tecnológico de Asia, y especialmente de China. Las personas de aquel continente son muy trabajadoras y se están tomando muy en serio el desarrollo de la tecnología. Cuidado con la reputación de ciertos países de Occidente, y especialmente de España: hemos de demostrar que somos gente con la que vale la pena colaborar. Y cuidado con no estar a la altura de las circunstancias, con no estar preparados, porque la tecnología ayuda al talento”.

Como escribió Javier García Cantero (El País) el 11<sup>a</sup> la “killer app” que nos hizo digitales no fue un virus informático sino biológico: el COVID-19. Los españoles pasamos durante la cuarentena a 79 horas semanales conectados a internet (datos de Nielsen y Dynadata), casi la mitad del tiempo disponible. Un crecimiento del 80% del tráfico en la red, el uso de WhatsApp multiplicado por seis, plataformas como Netflix, HBO y Disney+ a tope, el doble de llamadas. Como ha repetido

el presidente de Telefónica, José María Álvarez-Pallete López, presidente de Telefónica, España tiene más fibra que el Reino Unido, Alemania, Francia y Portugal juntos. A principios de 2020, 10,2 millones de abonados de líneas de fibra óptica y una red que alcanzaba los 35 millones de hogares y negocios. Una cobertura de 4G que ha llegado al 90% y una inversión conjunta de las Telecom de 6.000 millones de euros. El sistema aguantó con solvencia.

## La I+D predice la gestión del coronavirus

El 27 de marzo, en su Blog, el experto en Innovación Xavier Ferràs compartía el análisis sobre la I+D mundial de la revista R&D Magazine. “Como cada año, nos llevamos un disgusto”, comentaba el profesor de ESADE. “La imagen es la de una carrera al futuro. A la derecha está la prosperidad; a la izquierda, la pobreza”. La línea imaginaria es la de la inversión en Innovación y Desarrollo: más o menos del 3% de su PIB.

Corea del Sur, el país que mejor gestionó esta crisis sanitaria, se escapa en cabeza (más del 4'5%) y se distancia cada vez más de naciones como España.

En términos monetarios, Estados Unidos sigue siendo el primer inversor en I+D, pero China se le acerca peligrosamente. Antes de 2030 se estima que el país asiático supere al norteamericano. Asia ya ejecuta casi la mitad, el 44%, de la inversión tecnológica mundial y será más del 50% en la próxima década.

¿Qué decir de la Unión Europea? Que es como un pelotón ciclista que se estira, con los países del norte (la órbita germánica, Suiza, los nórdicos) que se mantienen con una I+D alrededor del 3% de su PIB (el requisito de la Unión Europea para 2020): centros tecnológicos avanzados, pymes (mittelstand) profesionalizadas, industria 4.0 (el nombre lo puso el gobierno alemán). Francia y el Benelux superan el 2%, si bien no llegan a los niveles de sus vecinos del norte. El Reino Unido post-Brexit (“con ambiciosos planes de reindustrialización”, nos cuenta el profesor Ferràs), rezagado y casi superado por Irlanda y por la República Checa.

A la cola de las antiguas economías desarrolladas, dos países hoy también hermanados por el sufrimiento con el COVID-19: España e Italia. En palabras de Xavier, “con inversiones en I+D indignas, más próximas al 1% del PIB y a los países subdesarrollados que a las economías avanzadas”. Portugal les sobrepasa y se lanza también a la carrera del futuro.

No es de extrañar que los países líderes en Innovación (medida como inversión en I+D) hayan sido los que mejor han reaccionado a la crisis sanitaria, los que mejor encaran la crisis económica global. Y que las economías desarrolladas que menos se están tomando en serio la Innovación (en la inversión real, más allá del discurso complaciente) son las que más han sufrido el coronavirus.

España invirtió en 2010 el 1'40% de su PIB. Diez años después, pasada la crisis de 2008, aún menos: el 1'24%. El gobierno de España propuso un Pacto de Estado por la Ciencia y una Oficina de Desarrollo e Innovación, un órgano supra ministerial para conseguir un sistema estatal eficiente, eficaz, sostenible, generador de riqueza, competitividad, empleo cualificado, bienestar y equidad.

“Si queremos llegar al futuro, si deseamos contar de algún modo en el reparto de la prosperidad venidera, debemos ser implacables con los gobiernos tacaños e ineficientes en sus inversiones I+D. Nuestra competitividad, y nuestra prosperidad, se desangra por los boquetes, las omisiones y las inconsistencias en las políticas de I+D”, concluía Xavier Ferràs en su Blog. Me temo que con el déficit público actual y la enorme legión de desempleados que nos espera, la inversión en I+D no estará entre las prioridades ni públicas ni privadas. Oscuro futuro el que nos espera.

## Innovar no para adaptarnos sino para transformar

Hay un “dilema del innovador” (Amalio Rey): ¿innovar para adaptarnos al entorno (en plan “selección natural” de Darwin) o innovar para cambiar las reglas del juego? Steve Jobs recomendaba no limitarse a escuchar al cliente. Henry Ford, en una frase muchas veces citada, recordaba que “si le hubiera preguntado a la gente qué quería, le hubieran recomendado un caballo más rápido” (o a Edison una vela de mayor tamaño en lugar de la bombilla). Ferràn Adrià, experto en innovación en la gastronomía, se ha posicionado igual: “si escuchas a los clientes lo que dicen que quieren, le darás algo que van a disfrutar pero nunca será una experiencia única en la vida. Para crear esas experiencias, no hay que escuchar a los clientes”.

Richard Beckhard (1918-1999), profesor del MIT durante más de 20 años, ideó una ecuación del cambio (en realidad, una ecuación para la transformación). Es la siguiente  $I \times V \times A - R$ . La Insatisfacción por la Visión por la Acción (los primeros pasos) menos la Resistencia al cambio. Por tanto, la Transformación depende de:

- La *Insatisfacción*: el Qué de la Transformación
- La *Visión de futuro*: el Para qué de la Transformación
- La *Acción*: el Cómo de la Transformación
- La *Resistencia*: el Miedo a la Transformación (que resta)

Cuidado con la innovación, porque como nos recuerda el tenor José Manuel Zapata (*Cómo dar el Do de pecho*) hay innovaciones, en la ópera y fuera de ella, que no son otra cosa que excentricidades ridículas del director de escena o del compositor de turno, innovaciones sin valor para el cliente y sin sentido para la sociedad. Más del 90% de las innovaciones son puramente adaptativas; del 10% restante, la mitad son fruto de la soberbia del supuestamente innovador.

Innovar adaptándose al mercado es no poco esfuerzo; sin embargo, no es suficiente. Se trata de aprender y de imaginar, de la labor del pionero, de traspasar fronteras, como diría Mario Morales. De atreverse, de ser valientes, de coraje. De prueba y error. Amalio Rey nos recuerda en uno de sus posts la definición de Innovación del Manual de Oslo: “la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa”. Cambios significativos, transformaciones, disrupción. Hacer historia.

“¿Haces castings o haces historia?” (de la película ‘La La Land’, que nos hizo ver los musicales de otra manera).

# Superpotencias: Cuando China destronó a Estados Unidos

*“Cuando China despierte, el mundo temblará”*

**Napoleón Bonaparte**

## Somos herederos del “Nixon shock”

Richard Nixon, el presidente de los Estados Unidos, ha pasado a la historia por el escándalo del Watergate que determinó su dimisión. Debería también pasar a la historia por dos decisiones que nos han traído hasta aquí: la derogación del patrón oro y la apertura de relaciones con la República Popular China.

En mayo de 1971, la economía de los EE UU tenía por primera vez en lo que iba de siglo XX un déficit en la balanza comercial (mayor peso de las importaciones que de las exportaciones). Para corregir ese déficit y el bajo valor del dólar, la Administración Nixon decidió unilateralmente abandonar los Acuerdos de Bretton Woods (firmados en 1944) y de facto eliminar la convertibilidad de la moneda estadounidense en oro. La divisa dominante en el mundo se convirtió en una más y el capitalismo como lo conocíamos degeneró en “capitalismo de casino” al no estar sustentada la moneda en el precioso metal, hasta el punto de que hoy no podemos saber cuánto capital hay en el mundo (por eso el talento es más escaso y más valioso). Las consecuencias fueron una fuerte inflación por expansión desmedida del crédito y mayor poder de los bancos centrales (que, cuando creen que conviene “inundan de liquidez el sistema” emitiendo billetes desde “la casa de papel”).

Por otro lado, fue Richard Nixon quien convirtió a la República Popular China en “la fábrica del mundo”. Se había convertido en vicepresidente del país por su fuerte postura anticomunista, pero se dejó llevar por la realpolitik. De 1960 a 1962 se produjo la ruptura entre China y la URSS. El régimen de Mao no aceptaba la tutela soviética sino que se consideraba el verdadero estado marxista. En julio de 1971 el Consejero de Seguridad Nacional Henry Kissinger visitó secretamente la República Popular y preparó las bases para una visita de Nixon a la China comunista del 21 al 28 de febrero de 1972. Tan pronto como el presidente estadounidense llegó a Pekín fue convocado por Mao, que le recibió con estas palabras: “Seguro que nuestro viejo amigo el General Chiang Kai-Chek no aprueba esto”. A lo largo de esa semana, Nixon se reunió varias veces con el primer ministro Zhou Enlai y al término del viaje se emitió el Comunicado de Shanghái. Se normalizaron relaciones diplomáticas desde 1977, Estados Unidos retiró las tropas que apoyaban a Taiwán y la guerra de Vietnam acabó

en 1973 con los acuerdos de París. A partir de esa visita, 'Nixon in China', John Adams compuso una ópera en 1987. Por su cobertura periodística, Max Frankel (The New York Times) ganó el Pulitzer.

Se da la circunstancia de que para eliminar la convertibilidad del dólar en oro Nixon siguió el consejo de un sagaz economista, Milton Friedman. El mismo que dijo que la única responsabilidad social de las empresas era maximizar el beneficio para el accionista. De aquellos polvos vienen estos lodos.

## **Por qué China dominará la Inteligencia Artificial, según Kai-Fu Lee**

Kai-Fu Lee presentó su libro 'Superpotencias de la Inteligencia Artificial. China, Silicon Valley y el nuevo orden mundial' en Madrid, en la sede de la Fundación BBVA con el CEO del Banco, Carlos Torres. Kai-Fu Lee, nacido en Taiwan, ha sido el CEO de Google China (antes había trabajado para Apple, Silicon Graphics o Microsoft) y dirige desde 2009 Sinovation Ventures, un fondo de más de 2.000 millones de dólares para invertir en empresas tecnológicas chinas.

Con más de 50 millones de seguidores en Weibo (el Twitter chino), Kai-Fu Lee es en su país una "estrella del rock" equivalente a Elon Musk en EE UU. Defiende que China lleva la delantera al Silicon Valley en IA (porque estamos en la era de los datos y la implantación), que ese gran país es un "Coliseo de imitadores" (gladiadores, todos contra todos) con mejor talento que en Estados Unidos (hacen que sus algoritmos conecten más rápido con la idea de negocio) y que por ejemplo los "robocars" (coches autónomos) funcionarán 5-10 años antes en China que en Estados Unidos. Te recomiendo su artículo de Forbes, con 6 razones para esa ventaja china en Inteligencia Artificial. Talento, Datos, Innovación práctica, Experiencia competitiva, Apoyo inequívoco del gobierno, espíritu de asunción de riesgos. Como podemos comprobar, para el Liderazgo (de un país en la carrera de la IA) el Talento y la Cultura marcan la diferencia.

China ha generado un "universo alternativo" en internet que desconocemos en Occidente (y que ya marca la Globalización 4.0), está superando a los estadounidenses en IA merced al "deep learning" (aprendizaje profundo o IA estrecha) y en la "cuarta ola" (la IA autónoma) tiene todas las de ganar. El ser humano coexistirá con la IA, y Kai-Fu Lee tiene un plan para ello (nuevo contrato social y revolucionaria perspectiva china sobre el empleo). Frente a la mentalidad de "varita mágica" del Silicon Valley, que todo lo resuelve, la simbiosis de mercado: sabiduría global.

"Cuando los inversores, empresarios y autoridades gubernamentales chinas se centran en una sola industria, pueden hacer temblar al mundo". "Para 2030 China se convertirá en el centro de la innovación global en Inteligencia Artificial, liderando la teoría, la tecnología y sus aplicaciones. En 2017, los inversores de capital riesgo chinos ya habían respondido a esa llamada, invirtiendo sumas récord en nuevas empresas de inteligencia artificial, que representaba el 48 por ciento de toda la financiación de capital riesgo en IA en todo el mundo, superando por primera vez a EE UU". La relación entre financiación e innovación es clara. "La cultura de las start-up chinas es el yin y el yang de Silicon Valley: en lugar de estar orientadas a una misión, están sobre todo comprometidas con el mercado. Su meta final es ganar dinero, y están dispuestas a crear cualquier producto, adoptar cualquier modelo, o entrar en cualquier negocio con el que lograr ese objetivo [...]. No importa de

dónde provenga una idea o a quién se le haya ocurrido. Lo único que importa es si se puede ejecutar y obtener beneficios económicos. La motivación principal de los empresarios chinos impulsados por el mercado no es la fama, la gloria ni cambiar el mundo. Todas estas cosas son beneficios colaterales, el gran premio es hacerse rico, y no importa cómo conseguirlo". "La maduración del ecosistema empresarial chino fue mucho más que la simple competencia con los gigantes estadounidenses. Después de que empresas como Alibaba, Baidu y Tencent demostraran lo lucrativos que podían ser los mercados de internet de China, nuevas olas de capital riesgo y de talento comenzaron a fluir en la industria. El mercado se estaba calentando y el número de empresas chinas crecía de manera exponencial. Puede que éstas se inspiraran en el otro lado del océano, pero sus verdaderos competidores eran otras compañías nacionales, y los enfrentamientos empezaban a asumir la intensidad de una rivalidad entre hermanos". "Al sumergirse en las minucias de la entrega de comida a domicilio, reparaciones de coches, bicicletas compartidas y compras en la tienda de la esquina, estas compañías están convirtiendo a China en la Arabia Saudita de los datos: un país que de repente se encuentra ubicado sobre el recurso fundamental que impulsa esta era tecnológica. China está muy por delante de Estados Unidos en tanto que principal productor mundial de datos digitales, y la brecha es mayor a cada día que pasa". "A mi modo de ver, esa voluntad de ensuciarse las manos en el mundo real separa a las compañías de tecnología chinas de sus pares de Silicon Valley". "Con la campaña de innovación masiva, el gobierno chino dictó a pleno pulmón su aprobación incondicional a la iniciativa empresarial en internet. Surgieron carteles y pancartas por todo el país exhortando a unirse a la causa. Los medios de comunicación oficiales publicaron innumerables artículos en los que se alababan las virtudes de la innovación autóctona y se pregonaban los éxitos de las start-up del país". "El debut sin precedentes de Alibaba en la bolsa de valores de Nueva York en 2014, echó aún más leña al fuego. Un grupo de vendedores de TaoBao tocó la campana de apertura de la oferta pública inicial de Alibaba el 19 de septiembre, sólo nueve días después del discurso del primer ministro Li. Cuando el polvo se asentó en una furiosa ronda de negociación, Alibaba se adjudicó el título de mayor Oferta Pública inicial de la historia, y Jack Ma fue coronado como el hombre más rico de China". "El primer servicio O2O (Online to Offline), aparte de las empresas de transporte con conductor, que despegó de verdad fue la entrega de comida a domicilio [...]. Para 2016, los veinte millones de pedidos de comida online diarios de China equivalían a diez veces el total de todo Estados Unidos". Una transformación social y cultural provocada por WeChat (en la mitad de los móviles del país y en las cuentas bancarias de cientos de millones de usuarios). La IA exacerbará la desigualdad mundial. "Se han realizado pocos estudios de calidad sobre el impacto de la automatización en el gigante asiático, pero la opinión generalizada sostiene que el pueblo chino se verá mucho más afectado, con robots inteligentes que pondrán fin a una era dorada para los trabajadores de la "fábrica del mundo" [...]. Los expertos, como Martin Ford, autor del libro El auge de los robots, sostienen que esta gran base de trabajo manual rutinario podría convertir a China en la "zona cero de la disrupción económica y social provocada por el auge de los robots". "No somos espectadores pasivos en la historia de la IA, somos sus autores". "Las élites tecnológicas de China están alineadas con los economistas tecno-optimistas estadounidenses porque creen que a largo plazo la tecnología siempre conduce a más empleo y a una mayor prosperidad para todos". "Creo que la educación es la mejor solución a largo plazo para los problemas de empleo relacionados con la IA a los que nos enfrentaremos". Un servidor también lo cree así.

“Preveo el surgimiento de un ecosistema de emprendimiento que considerará la creación de empleos en el sector terciario humanístico como un bien en sí mismo. Dirigirá el dinero a proyectos de servicio centrados en el ser humano que puedan incrementar y contratar a un gran número de personas: consultores de lactancia para la atención posnatal, entrenadores especializados en deporte juvenil, recopiladores de historias orales familiares, guías de la naturaleza en parques nacionales o compañeros de conversación para ancianos”. Emprendedores en el STH (Sector Terciario Humanístico). “

“No quiero vivir en una sociedad dividida en castas tecnológicas, donde la élite de la IA viva en un mundo enclaustrado de una riqueza casi inimaginable, apoyándose en dádivas mínimas para mantener sedadas en su lugar a las masas desempleadas. Quiero crear un sistema que provea a todos los miembros de la comunidad, pero que también utilice la riqueza generada por la IA para construir una sociedad más compasiva, amorosa y, en última instancia, humana. Lograr este resultado requerirá sin duda un pensamiento creativo y una formulación de políticas complejas, pero a menudo la inspiración que impulsa este proceso proviene de lugares poco probables”, manifiesta Kai-Fu Lee. Y añade: “Nunca ha sido mayor el potencial de prosperidad humana; ni mayores las consecuencias del fracaso”.

La tecnología en general, y especialmente la Inteligencia Artificial, necesitan de un enfoque humanista, realmente humanista, para maximizar su valor.

## ¿Se puede prevenir el declive?

Andrés Pedreño, que ha sido rector de la Universidad de Alicante, y el profesor José Luis Moreno concluyeron tras el primer día de confinamiento en España su libro ‘Europa frente a Estados Unidos y China: prevenir el declive en la era de la Inteligencia Artificial’. La crisis del COVID-19 ha confirmado precisamente lo que en ese texto buscaba demostrar: el alto coste para Europa de su atraso digital y la necesidad imperiosa de reformas urgentes en educación, legislación, emprendimiento y débiles ecosistemas. Resulta imprescindible una mayor eficiencia de las administraciones para enfrentarse a retos globales y una ambiciosa apuesta en Inteligencia Artificial (IA), entre otras iniciativas.

A mediados de febrero los europeos y americanos tenían una extraña certeza de que China y Asia eran la parte más débil y vulnerable ante esta pandemia. En apenas dos meses los países asiáticos han mostrado una diligencia y efectividad absoluta: China, Singapur, Taiwán, Corea del Sur, mientras Europa, especialmente Italia y España, y los Estados Unidos están siendo desbordados por una pandemia que se lleva por delante decenas de miles de vidas y millones de empleos.

Pese a que muchos se empeñan en poner énfasis en el “entrenamiento” sanitario que para los países asiáticos significaron otras epidemias anteriores al coronavirus como el SARS o el MERS, el Big Data, la trazabilidad y control digital de los contagios ha sido fundamental para superar y erradicar el problema.

Ni el éxito de Corea del Sur nos ha servido para hacer test y un estricto y eficiente control de movimientos. El Gobierno español y otros europeos podrían haber dispuesto de herramientas

digitales para controlar los focos y haber tratado de confinar el problema en sus orígenes. “Debemos reflexionar sobre nuestras leyes de privacidad y su interpretación, sobre qué trabas normativas nos impiden desarrollar herramientas como las usadas en China, Taiwán, Singapur o Corea del Sur”

Andrés Pedreño profundizaba en el asunto: “El derecho a la privacidad podría estar limitando el derecho a la libertad, el derecho al trabajo e incluso el derecho a la vida. El confinamiento conlleva “el arresto domiciliario” de la población, la destrucción de la economía y el empleo. Las personas asintomáticas potencialmente llevamos un “virus asesino silencioso” que mata a nuestros mayores. Anteponer el derecho a la privacidad al derecho a la vida o al de libertad de movimientos no tiene sentido, es un dislate.”

Y añadía: “Necesitamos crear confianza. Mucha confianza. Tenemos asustados a sectores claves como el turismo, los inversores, consumidores y a una población altamente envejecida. Nuestra economía antes del coronavirus ya ostentaba la tasa de desempleo juvenil más alta de Europa tras Grecia. Esta crisis plena de *animal spirits* keynesianos puede ser una nueva estocada en nuestro vulnerable sistema”. Y abogaba por unos “nuevos pactos de la Moncloa”, como los de 1977. Porque “si bien el ataque a la salud humana será temporal, la agitación política y económica que ha desencadenado podría durar generaciones. Ningún país, ni siquiera los Estados Unidos, puede, en un esfuerzo puramente nacional, superar el virus” (Henry Kissinger).

Es más, “España e Italia tienen una gran oportunidad por haber sido pioneras en el contagio masivo de su población. Pese al gran desastre en vidas humanas que ha supuesto el contagio que estamos padeciendo en nuestros países, la inmunidad de una gran parte de la población se podría convertir paradójicamente en nuestro mayor activo de cara a una pronta normalización y al futuro.”

Hay esperanza, señalaba Andrés Pedreño, porque España tiene un gran activo social, que es la creatividad, como ha demostrado con herramientas “open source” comparables a las más avanzadas de Asia.

Y concluía: “La crisis del coronavirus es incompatible con los Gobiernos analógicos y la ineficiencia en general. Estamos gestando una economía mucho más digital. Sólo en un mes se ha avanzado más en la digitalización de la economía y la sociedad que el último quinquenio: teletrabajo, banca digital, educación a distancia, comercio online, administración electrónica, asistentes virtuales... Tras esta crisis la sociedad y la economía habrán cambiado. En esta nueva era digital la IA marca la diferencia entre ir en un bólido de carreras o en carreta. Ahora es necesario que las administraciones se pongan al volante del bólido.”

## **El nuevo Liderazgo de China debería estar basado en Confucio**

‘Leadership and the rise of the great powers’ (El Liderazgo y el auge de los grandes poderes) es el último libro del profesor Yan Xuetong, decano del Instituto de Relaciones Internacionales de la Universidad Tsinghua de Beijing. Si bien varios textos anteriores tratan la caída de los imperios a lo

largo de la historia: el español, el portugués, el francés, el holandés, el inglés o el estadounidense, el del profesor Xuetong es el primero sobre cómo crece una superpotencia: China, que superó en PIB a Japón en 2010 y una década después se enfrenta a EE UU. Una teoría realista y una visión desde “el país central”.

- **Moralidad, Poder y Autoridad.** “El que gobierna desde la virtud es como la estrella polar que se mantiene rodeado de otras estrellas” (Confucio). En la teoría realista, la moralidad ocupa un lugar central y se compone de moralidad del gobierno a nivel personal. Como el profesor Xuetong escribe en tiempos de la Administración Trump, nos advierte de los peligros de la ausencia de moral. El poder se refiere a la influencia social, a la capacidad material y a la autoridad política. La CC (Capacidad Comprensiva) es la suma de las capacidades M (Militar), E (Económica) y P (Política). Del “hard power” y “soft power” al “smart power”. Como ejemplo, el conflicto chino-japonés por las islas de Diaoyu/Sensaku en septiembre de 2012. Con una flota similar, los chinos se llevaron “el gato al agua”. La moral influye en la credibilidad estratégica (Xuetong pone el ejemplo de las 77 resoluciones a favor de Palestina en la ONU desde 1955 a 2013). Se trata de liderar con el ejemplo y él declara que desde 1989 China no ha participado en guerra alguna.
- **Liderazgo y Preferencias Estratégicas.** “El líder determina la dominación, la seguridad, la seguridad o el peligro” (Lao Tse). Tipos de Liderazgo de Estado, según mantengan el statu quo o lo cambien, sea responsables o irresponsables: Conservador/Inactivo/Proactivo/Agresivo. El inactivo es “laissez faire”, el conservador es de determinismo económico, el proactivo es de determinismo político y el agresivo es darwinismo social. “Hay consenso en que el liderazgo de Trump está minando la democracia en Estados Unidos” (Suzanne Metler, *Foreign Affairs*, mayo-junio de 2017). El Liderazgo de un poder creciente pasa por las etapas de inactivo (evitar conflictos), conservador (impacto económico), proactivo (apoyo internacional) y agresivo. En 2004, el gobierno chino empezó a poner en sus documentos oficiales “jueqi” (auge). En EE UU, Clinton fue proactivo, W. Bush agresivo, Obama conservador y Trump un híbrido entre conservador y agresivo. Putin lleva 20 años en el poder (desde el 2000) y ha pasado de proactivo a agresivo. Según las acciones sean coherentes o “de doble rasero” y de confianza o no, el Liderazgo internacional puede ser de Autoridad moral, Hegemonía, Tiranía o Anemocracia. Como ejemplos: Roosevelt, Occidente tras la II Guerra Mundial, Hitler o Trump (la anemocracia es falta de coherencia y de confianza).
- **Corolarios de la Transformación Internacional.** “El orgulloso caerá y el humilde será ensalzado; esa es la regla del mundo” (Yu El Grande). Los corolarios son cuatro: El auge y caída en el liderazgo de los estados depende de los cambios en sus capacidades relativas, En un sistema internacional anárquico, cada país va a la suya (lo que llamo “Frozen”), la Búsqueda del interés propio es la primera motivación de los estados y la fuerza selectiva en la creación de las normas internacionales, El poder tiene naturaleza de “suma cero” y por tanto el auge de unos estados es la caída de otros. El orden internacional cuenta con normas, que son la intersección de los valores principales (“mainstream values”), los arreglos institucionales, los actores y la configuración del tablero.

- **Redistribución del poder y centro mundial.** “Los viejos reyes se convierten en centro del mundo cuando se benefician de las políticas erróneas de los estados vecinos” (Guanzi). Hemos pasado de la guerra fría (EE UU – URSS) a la polarización (EE UU – China), algo más parecido a la lucha entre Esparta y Atenas. Para convertirse en el centro del mundo es importante la posición geo-política (el PIB de China + Japón + ASEAN es mayor que el de la UE y Rusia juntos). Es el auge de China y la caída de Europa.
- **Liderazgo y normas internacionales.** “A los líderes virtuosos se les sigue; a los corruptos, se les opone” (Confucio). Según sean sociales o naturales y consistentes o inconsistentes, las normas son morales, de realpolitik, de doble rasero o de matón (coward-bully). Los mecanismos de los estados son el ejemplo (la imitación), el apoyo (el refuerzo) y el castigo (mantenimiento). Clinton y Obama siguieron el multilateralismo con doble rasero. W. Bush, el realpolitik y Trump los principios del matón.
- **Valores internacionales principales.** “Al que es justo se le apoyará; el que no lo es perderá el apoyo” (Mencio). El declinar del liberalismo, que en EE UU (curiosamente) está asociado al Estado del Bienestar de Roosevelt. Desde 2016 vivimos el Trumpismo en Estados Unidos y el populismo en otros países. Los jóvenes milenials de EE UU apoyan la democracia en menos de un tercio (según Appelbaum). En China compiten 4 ideologías: marxismo (la oficial del Partido), pragmatismo económico (la del gobierno), liberalismo (la más popular entre los intelectuales) y tradicionalismo (la del pueblo). Valores como qin (cercanía), cheng (credibilidad), hui (beneficiencia) y rong (inclusividad), que aparecen en el informe del 19º Congreso del Partido. En una era sin ideología dominante se devalúa la credibilidad estratégica. Luchas entre chíies y suníes en los países musulmanes, entre liberalismo y populismo en Europa, entre socialismo y capitalismo en Iberoamérica, entre estatismo y civilismo en los países en desarrollo, entre comunismo y pragmatismo económico en China. Kishore Mahbubani (diplomático de Singapur) ha definido las identidades de “hombres fuertes” no occidentales: Shinzo Abe (Japón), Erdogan (Turquía), Narendra Modi (India) y Putin (Rusia). Trump no está en la lista, aunque se asemeja. Decisiones personalistas, más allá del liberalismo, de la libertad, de la equidad, de la democracia.
- **Transformación del Sistema Internacional.** “Puedes medir un estado, pero no todo lo que hay bajo el cielo” (Lao Tse). ¿Cambio de componentes o del sistema en su conjunto? Los componentes son los actores, las configuraciones, las normas. Como ejemplos, el Tratado de Westfalia (1648) o la I Guerra Mundial. Una transformación sistémica requiere de un nuevo liderazgo internacional y de nuevas normas internacionales.
- **Casos históricos de Transformación Sistémica.** “Tomando la Historia como espejo, uno puede ver el auge y caída de un estado” (Emperador Taizong). El profesor Xuetong describe casos antiguos de la historia de China, como la no transformación de la dinastía Zhou (1066-770 aC), la transformación sistémica en el periodo de la primavera y el otoño (770-426 aC) y en la de los estados guerreros (475-221 aC), la transformación no sistémica con la I Guerra Mundial (la caída de los Habsburgo, Hohenzollern, Romanov y el Imperio Otomano) en la que EE UU reemplaza a Gran Bretaña, la transformación sistémica tras la IIGM: URSS y EE UU.

- **Conclusión.** “Aunque Zhou fue una dinastía histórica, su destino estaba en las reformas” (Libro de canciones). Liderazgo y crecimiento diferencial, Preferencias estratégicas según el tipo de Liderazgo, Normas internacionales, Transformación de componentes o sistémica. En este nuevo mundo bipolar (un orden inestable que no es guerra fría), las opciones están muy abiertas.

En definitiva, uno de los más influyentes intelectuales chinos aboga por el realismo moral en la tradición de Confucio. El elemento decisivo en la transformación, en el auge de la nueva potencia, es la calidad del Liderazgo. “China no es vista como un líder internacional por los países desarrollados principalmente porque su sistema político se basa en el culto a la personalidad y no en el estado de derecho. El culto a la personalidad es más eficiente para gobernar que el estado de derecho, pero es también mucho más susceptible de provocar desastres catastróficos debido a la restricción de la libertad de expresión” (Yan Xuetong). Sin embargo, en el gigante asiático hay más “think tanks” que en EE UU e influyen más en el Partido Comunista Chino que sus homólogos en la Administración Trump. “Cuando Mike Pompeo intentó persuadir a los aliados de Estados Unidos para que excluyeran los equipos 5G de Huawei de su red, hasta ahora solo Canadá y Australia respondieron favorablemente, mientras que Alemania, Italia o Francia rechazaron sus advertencias. El consenso ideológico no significa necesariamente que estos países adopten políticas comunes en todos los temas. Para 2023, si se establece un mundo bipolar como he predicho, un número creciente de estados puede reanudar una política de países no alineados, que sería atractiva no sólo para las naciones en desarrollo, sino para la mayoría de los países desarrollados”.

## Confucio: la humildad y la vulnerabilidad

“La humildad es la única base sólida de todas las virtudes”, nos enseñó Confucio. Jorge Carretero, que ha sido portavoz de la Real Federación Española de Fútbol y comunicador de ese “equipo de leyenda”, la Roja que ganó dos Eurocopas en 2008 y 2012 y el Mundial de 2010 de forma consecutiva, es un gran difusor de los valores del deporte, en especial la humildad y la vulnerabilidad. Medalla al mérito del deporte, ha pedido a la UNESCO que el fútbol sea declarado patrimonio de la humanidad.

“Cuando salgamos de casa, nos vamos a mirar desde muy lejos”, declara Jorge Carretero. “Descubriremos una nueva relación humana, a la que no estamos acostumbrados. Porque lo que hemos pasado no lo hemos buscado. Nos miraremos con el alma, con sentimientos, con valores”. ¿Será la humildad diferente a lo que era antes? “Sí, será diferente”, responde Jorge. “Tenemos que conocernos a nosotros mismos, como nos enseñaba el oráculo de Delfos, y también a amar. Tenemos valores, unos pocos, que no deben ser de forma sino de fondo. Necesitamos que nos quieran, porque somos muy poco”.

¿Cómo se ha comportado la gente? “Hemos estado todos confinados, sin salir; hemos cumplido con lo que nos han dicho sin la credibilidad del líder que nos lo ha dicho, que no ha dado ejemplo. Hemos sido más útiles que el líder, estando autoconvencidos. Por nuestros valores, por amor a la sociedad, como lección de humildad y humanidad. Un buen inicio para descubrir lo que verdaderamente somos”.

Es más, “nos miraremos a la cara, diremos gracias sin necesidad de mirarnos a la cara. Usaremos las mascarillas como una prenda más”.

¿Y el deporte, renunciaremos a los grandes espectáculos? Jorge Carretero lo tiene muy claro: “A esto no podemos renunciar. El ocio forma parte de nuestras vidas. Es como la primavera: una explosión de vida. Vivir es alegría, es luz. ¿Cómo combinar esa alegría con la seguridad, con la salud? De eso se están ocupando los expertos”.

Y nos pone un ejemplo del fútbol. “El VAR, en aras de una mayor justicia, nos ha privado del entusiasmo espontáneo. Tenemos que experimentar la alegría explosivamente, los sentimientos a flor de piel. Necesitamos el estadio, la tribu, los canticos... ¿Qué nos ha parecido el Viernes Santo con la Plaza de San Pedro vacía? A puerta cerrada no puede ser. Las personas, los aficionados, presionarán para que los partidos vuelvan, aunque las mascarillas sean una nueva bandera y lleven los colores del club. No va a haber coronavirus que pueda con esto”.

¿Qué es lo primero que vas a hacer tras el confinamiento?, le pregunté a Jorge Carretero. “Dar un gran abrazo a los grandes amigos, indiscutiblemente”.

## **Dragones y Serpientes. Cómo Rusia y China han aprendido a superar a Estados Unidos**

El australiano David Kilcullen, profesor de la Universidad de Nueva Gales del Sur en Canberra, ha sido asesor de contrainsurgencia en las guerras de Irak y Afganistán y se ha convertido en uno de los pensadores más influyentes en política internacional. Ha publicado ‘The Dragons and the Snakes. How the rest learned to fight the West’ (Dragones y Serpientes. Cómo los demás aprendieron a combatir a Occidente), un libro muy interesante sobre cómo otras superpotencias están superando a EE UU.

En 1993, cuatro años después de la caída del Muro de Berlín, el nuevo director de la CIA James Woolsey advirtió que Occidente podía estar cambiando la lucha contra un “gran dragón” (la URSS) por una variedad de “serpientes venenosas”. Ahora, en opinión del profesor Kilcullen, Occidente se enfrenta a dos dragones (la Rusia de Putin, la China comunista) y varias serpientes (organizaciones terroristas y de guerrilla, incluyendo narcoestados como la Venezuela de Maduro). Los métodos de combate son innovadores: atentados urbanos, manipulación política, tecnología digital. ¿Qué pasó con la ventaja militar de la OTAN?

Resulta de especial interés la “doctrina Gerasimov” (por el General Valeriy Gerasimov, Jefe del Estado Mayor de Rusia). Las “revoluciones de color” en Europa, la primavera árabe, las operaciones militares en Irak, Afganistán, Libia y Siria ilustran nuevos métodos político-militares: indirectos, asimétricos y con una proporción de 4:1 (entre lo no militar y lo militar). Para Occidente, es una forma de evitar la guerra; para Rusia es “parte de la guerra”. Las intervenciones de Rusia en Crimea y Ucrania en 2014 y en Siria en 2015 así lo demuestran. COSCO (empresa estatal china) controla el puerto del Pireo (Grecia), base naval de la OTAN en el Mediterráneo.

David Kilcullen cita a Fareed Zakaria y su concepto de “mundo post-americano”, que es el “suicidio de Occidente” (Jonah Goldberg). El profesor Kilcullen se pregunta al final de su libro si tendremos una paz mejor. Quién sabe.

## **El que tiene la mejor economía es el que mejor vende**

El coronel Pedro Baños, experto en geopolítica, considera que tras el coronavirus nada será igual en la política internacional. “Nada es casual”. Europa debería aprovechar esta crisis para refundar la Unión Europea, en plena batalla entre Estados Unidos, un imperio decreciente, y China, poder emergente. El país central asiático está demostrando una solidez sorprendente. Macron pretende liderar la Unión Europea y facilitar la relación financiera y económica con Rusia para ser el tercero en discordia, con un ejército independiente (“la OTAN se ha fortalecido merced a Estados Unidos”, “Trump jamás se ha desentender de la OTAN”).

“La economía manda. Lamentablemente, más allá del daño de salud de las personas, también la economía está sufriendo y sabemos que se van a producir importantes transformaciones en este contexto económico mundial”, ha comentado Pedro Baños. Y ha añadido: “Todos aquellos que han alcanzado la cima del poder, una vez que están en él, dan una patada a la escalera por la que ellos mismos han subido precisamente para que nadie más trepe por ella y alcance su puesto de predominio. Y es lo que ha intentado y sigue intentando Estados Unidos; y dará esa patada a la escalera para que China, que estaba subiendo muy rápido, deje de trepar por ella”. China le está tomando el relevo a Estados Unidos. Porque “el poder no se comparte nunca; es una lección histórica”.

Fake news. “Estamos viendo a diario propaganda y contrapropaganda; ya no sabemos qué es verdad y qué es mentira”. Como ejemplos, desacreditar a Rusia y China por su autoritarismo por parte de los países occidentales o el empleo de un término como el “virus chino” por parte de Donald Trump. “Mientras tanto, China hace su contrapropaganda. Sabe moverlo muy bien en redes sociales. ¿Pensáis por un momento que esto de que estén vehículos y camionetas repartiendo mascarillas por toda España es una acción individual? ¿Que esto no está orquestado? ¡Claro que lo está!

Cuidado con “ignorar la idiosincrasia de los pueblos”. Según el Coronel Baños, países como Francia, Italia y España están dando prioridad a la salud de las personas, mientras que otros a la economía y los chinos como pueblo que se somete con facilidad al poder establecido. En el libro escribió algo clave: “no estar preparado para esperar lo inesperado”. ¿Qué nos ha pasado? ¿Los gobiernos occidentales han demostrado una mayor preparación que China? ¿No se han tomado medidas tarde y con tintes políticos, no sanitarios o científicos?”.

## **Efecto dominó: el nuevo amanecer de China**

El presidente chino, Xi Jinping, visitó Wuhan, en la provincia de Hubei, el 10 de marzo de 2020. Declaró que la epidemia estaba “básicamente contenida”. Al día siguiente las fábricas de la provincia

empezaron a abrir y poco después estaban a pleno funcionamiento. “El objetivo es acelerar el restablecimiento de la economía y el orden social, de forma compatible con la prevención de la epidemia”, señaló el Gobierno de la provincia de Hubei en un comunicado oficial. Hasta entonces, se había vivido el aislamiento de 56 millones de personas en Hubei y de 700 millones en todo el país asiático.

Los trabajadores en China volvieron a las fábricas y a las oficinas, se reinició la actividad (siempre es más difícil volver a empezar que apagar lo que estaba haciendo) y el Gobierno exigió, porque en una dictadura no se pide sino que se impone, que los bancos fueran indulgentes con los pagos de la deuda y ofreciera más préstamos a empresas y particulares. El ADBC (Banco de Desarrollo Agrícola de China) otorgó créditos por más de 17.500 millones de euros para reanudar la producción de más de 2.500 empresas, más del 75% pymes. La misma entidad concedió préstamos de emergencia por casi 7.000 millones de euros. El Banco Central de China ha reducido el ratio de reserva obligatoria los bancos, liberando casi 70.000 millones de euros.

La producción industrial en China se había reducido un 13'5% durante los dos primeros meses del año, la mayor caída en tres décadas. Las ventas minoristas cayeron un 20'5% y la inversión en activos físicos un 24'5%. Las exportaciones de China con el resto del mundo descendieron un 15'9% en tanto que las importaciones un 2'4%, lo que supuso un déficit comercial de más de 5.000 millones de euros. El Partido Comunista Chino ha proclamado que “los motores que impulsan la economía nacional son igual de poderosos que antes del brote. El país no tendrá problemas para lograr un crecimiento del PIB del 6% en 2020”.

Se espera que los productos minoristas chinos alcancen los 5'85 billones de euros, un crecimiento del 8%, este año. Así superará el consumo de Estados Unidos. Y el consumo es el motor más poderoso de toda economía. Según la OCDE, el PIB de China pasará de haber crecido el 6'1% en 2019 al 4'9% en 2020, una caída del 1'2%. Una caída del consumo del 4% en el primer trimestre de 2020 y se espera que del 2% en el segundo trimestre.

China va a aumentar las inversiones en educación, salud, equidad de género, reducción de la desigualdad y otras políticas de desarrollo humano. Sabe que es lo que le conviene.

Xi Jinping, secretario general del Comité Central del Partido Comunista de China, presidente de la Comisión Militar Central y desde 2013 presidente de la República Popular China, nacido en 1953, de la etnia han, es hijo de un exviceprimer ministro. Durante la revolución cultural pasó seis años en el campo trabajando en una brigada de producción. Estudió ingeniería en la Universidad Tsinghua de Pekín y posee dos doctorados, en educación y humanidades. Desde los 21 años milita en el Partido Comunista. En 1999 fue nombrado gobernador de la provincia de Fujian. En 2007 fue nombrado secretario del Partido Comunista en Shanghai, sustituyendo a un cargo acusado de corrupción. Fue nombrado organizador de los Juegos Olímpicos de Beijing de 2008 y después vicepresidente. Es Secretario General del Partido desde 2012 y presidente desde 2013. Su política anticorrupción le ha hecho muy popular. Desde 2018 puede presentarse indefinidamente. La preparación de Xi Jinping como ingeniero y doctor, su experiencia como gestor contrasta con la de muchos dirigentes occidentales, con escaso currículum académico y de experiencia profesional.

*“Una pandemia no es el momento para demostrar la superioridad de ningún país, y menos para competir para el dominio del mundo. China debería ganar la confianza tranquilamente, ayudando a Estados Unidos y otros países, no por interés estratégico sino por exigencia moral”*

**Ke Yu Jin, profesora de Economía de la London School of Economics y joven Líder Global del Foro Económico Mundial**

El pensamiento de Xi Jinping consta de 14 principios:

1. Garantizar el liderazgo del Partido Comunista de China sobre todas las formas de trabajo en China.
2. El Partido Comunista de China debe adoptar un enfoque centrado en el pueblo por el bien común.
3. La continuación de la “consolidación integral de las reformas”.
4. Adoptar nuevas ideas de base científica para un “desarrollo innovador, coordinado, ecológico, abierto y compartido”.
5. Continuar el “socialismo de características chinas” con “el pueblo como dueño del país”.
6. Gobernar China como un Estado de Derecho.
7. “Practicar los valores centrales del socialismo”, incluyendo el marxismo, el comunismo y el socialismo con características chinas.
8. “Mejorar el nivel de vida y el bienestar de las personas es el objetivo principal del desarrollo”.
9. Respeto a la naturaleza con políticas de “ahorro energético y protección del medio ambiente” y “contribuir a la seguridad ecológica global”.
10. Perseguir un enfoque global para la seguridad nacional.
11. El Partido Comunista de China debe tener “un liderazgo absoluto” sobre el Ejército de Liberación Popular de China.
12. Promover el principio de “un país, dos sistemas” para Hong Kong y Macao y finalizar una futura “reunificación nacional completa” y seguir la política de Una China y el Consenso de 1992 respecto a Taiwán.
13. Establecer un destino común entre el pueblo chino y otros pueblos del mundo con un “entorno internacional pacífico”.
14. Mejorar la disciplina partidaria en el Partido Comunista de China.

En estos tiempos conviene recordar el pensamiento del cínico Voltaire: “La política el camino para que los hombres sin principios puedan dirigir a gente sin memoria”.

**Hemos de reivindicar esa memoria para que gobiernen los principios.**

# Referencias

## Comenzar de nuevo, sin perder la memoria

- **“Que cuando esta epidemia acabe nos quede la memoria”, carta de Yan Lianke a sus estudiantes. Babelia (El País), 20 de marzo de 2020.** [https://elpais.com/cultura/2020/03/20/babelia/1584729446\\_793122.html?ssm=TW\\_CC](https://elpais.com/cultura/2020/03/20/babelia/1584729446_793122.html?ssm=TW_CC)
- **Marta García Aller entrevista a Martin Rees.** [https://blogs.elconfidencial.com/espana/cronicavirus/2020-04-11/pandemia-martin-rees-coronavirus-cambrid-ge\\_2543924/?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=BotoneraWeb](https://blogs.elconfidencial.com/espana/cronicavirus/2020-04-11/pandemia-martin-rees-coronavirus-cambrid-ge_2543924/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=BotoneraWeb)
- **Vídeo “Visión de Futuro” de Joel Barker (1989).** <https://www.youtube.com/watch?v=qjGaO5paGnw>
- **Enseñanzas del ‘Frankenstein’ de Mary Shelley.** <https://www.articulateshow.org/articulate/frankensteins-impact-lessons-for-the-modern-world>
- **Bill Gates, ‘Cómo luchar contra la próxima epidemia’, The New York Times, 18 de marzo de 2015.** <https://www.nytimes.com/2015/03/18/opinion/bill-gates-the-ebola-crisis-was-terrible-but-next-time-could-be-much-worse.html?login=smartlock&auth=login-smartlock> y TED [https://www.ted.com/talks/bill\\_gates\\_the\\_next\\_outbreak\\_we\\_re\\_not\\_ready](https://www.ted.com/talks/bill_gates_the_next_outbreak_we_re_not_ready)
- **Business Roundtable, 19 de agosto de 2019.** <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- **Manifiesto de Davos 2020.** <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- **Isabel, serie de TVE https.** <http://www.rtve.es/alacarta/videos/isabel/isabel-capitulo-1/1522659/>
- **Los Medici, creadores del arte moderno, serie de la BBC.** <https://www.youtube.com/watch?v=fwhXKvldhWI>
- **Escuela de Salamanca, Economipedia.** <https://economipedia.com/definiciones/escuela-de-salamanca.html>
- **En ‘El Blog Salmón’, “Economistas notables”: Adam Smith.** <https://www.elblogsalmon.com/economistas-notables/economistas-notables-adam-smith> Karl Marx <https://www.elblogsalmon.com/economistas-notables/economistas-notables-karl-marx>

- **Genios del mundo moderno: Marx, por Bettany Hughes (2019).** <https://online.clickview.com.au/exchange/videos/9780952/episode-01-marx>
- **Parodia de José Mota: La conquista de Portugal, de a pocos, al merme.** <https://www.youtube.com/watch?v=eWw7ZbliZfl>

## **Organizarnos de otra manera: ¿teletrabajo o “telos”-trabajo?**

- **Libro blanco del teletrabajo en España, Ajuntament de Barcelona (2012).** <https://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/libroblancoteletrabajoespana.pdf>
- **Las decididas actuaciones de las compañías Top Employers frente al coronavirus, Equipos & Talento 19 de marzo de 2020.** <https://www.equiposytalento.com/noticias/2020/03/19/las-decididas-actuaciones-de-las-companias-top-employers-frente-al-coronavirus>
- **Decálogo para afrontar con éxito el teletrabajo durante la crisis del COVID-19.** <https://www.up-spain.com/blog/dec%C3%A1logo-para-afrontar-con-%C3%A9xito-el-teletrabajo-durante-la-crisis-del-COVID-19/>
- **14 errores a evitar cuando teletrabajas, Kate Greaves, espresso, 23 de marzo de 2020.** [https://www.msn.com/en-ca/money/topstories/14-mistakes-people-who-work-from-home-often-make/ss-BB116cG7?li=AAggNb9&utm\\_campaign=mpg\\_us\\_client\\_COVID&utm\\_content=122578776&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter&hss\\_channel=tw-108385103#image=1](https://www.msn.com/en-ca/money/topstories/14-mistakes-people-who-work-from-home-often-make/ss-BB116cG7?li=AAggNb9&utm_campaign=mpg_us_client_COVID&utm_content=122578776&utm_medium=social&utm_source=twitter&hss_channel=tw-108385103#image=1)

## **Repensar la mentalidad bélica... y la libertad**

- **Yuval Noah Harari: El mundo después del coronavirus.** <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75>
- **José Antonio Marina, Elogio de la guerra.** <https://biografiadelahumanidad.com/genealogia-del-presente/elocio-de-la-guerra/>
- **Byung Chul Han, ‘La emergencia viral y el mundo del mañana’.** <https://elpais.com/ideas/2020-03-21/la-emergencia-viral-y-el-mundo-de-manana-byung-chul-han-el-filosofo-surcoreano-que-piensa-desde-berlin.html>

## Orquestar la Confianza, en la Economía de la Suscripción

- **¿Está tu empresa preparada para el teletrabajo? Brandty.** <https://brandty.es/esta-tu-empresa-culturalmente-preparada-para-el-teletrabajo-del-control-a-la-confianza/>
- **Guía Ejecutiva sobre el increíble poder de la Confianza.** <https://www.mybreakthroughperformance.com/blog/executive-guide-on-trust#>
- **Paul Zak, Neurociencia de la Confianza, Harvard Business Review, enero-febrero 2017.** <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>
- **Guillem Recolons, Edelman Trust.** <https://www.guillemrecolons.com/edelman-trust-2020/>
- **Entrevista de Teresa Viejo a José María Gasalla, La observadora.** <https://www.rtve.es/alacarta/audios/la-observadora/observadora-jose-maria-gasalla-29-03-20/5547899/>
- **José Antonio Llorente: “Los CEOs son poderosos y vulnerables”. Forbes, Desafíos del CEO. La comunicación como clave del éxito.** [https://actualidad.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/07/ESPECIAL\\_FORBES\\_LOS\\_DESAFIOS\\_DEL\\_CEO.pdf](https://actualidad.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/07/ESPECIAL_FORBES_LOS_DESAFIOS_DEL_CEO.pdf)
- **La crisis acelerará algunas de las actuales tendencias en marcas y consumidores.** <https://actualidad.llorenteycuenca.com/temas/noticias/la-crisis-acelerara-algunas-de-las-actuales-tendencias-en-marcas-y-consumidores>

## No será la última pandemia. Cómo prepararnos para la siguiente

- **Jared Diamond y Nathan Wolfe, ‘El próximo virus’, El País, 27 de marzo de 2020.** [https://elpais.com/elpais/2020/03/20/opinion/1584697329\\_308520.html](https://elpais.com/elpais/2020/03/20/opinion/1584697329_308520.html)
- **Peter Diamandis, Executive Excellence, marzo de 2020.** <http://www.eexcellence.es/index.php/entrevistas/con-talento/como-fortalecer-el-sistema-inmune-para-enfrentar-el-COVID19>
- **Entrevista de Chris Anderson (TED) a Bill Gates, 24 marzo de 2020.** [https://www.ted.com/talks/bill\\_gates\\_how\\_we\\_must\\_respond\\_to\\_the\\_coronavirus\\_pandemic](https://www.ted.com/talks/bill_gates_how_we_must_respond_to_the_coronavirus_pandemic)
- **Frank M. Snowden: Se puede imaginar y crear un mundo diferente.** <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/frank-m-snowden-la-crisis-puede-persuadir-a-las-personas-de-que-se-puede-imaginar-y-crear-un-mundo-diferente/DZ4ABJ53YVBY5KY3J53EHSIKJI/>
- **Entrevista de Paz Álvarez a Mario Alonso Puig, Cinco Días.** [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/22/fortunas/1584857432\\_772395.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/22/fortunas/1584857432_772395.html)
- **Javier Salas, ‘Los sesgos que engañan al cerebro’, El País, 27 de marzo de 2020.** [https://elpais.com/ciencia/2020-03-26/los-sesgos-que-enganan-al-cerebro-durante-la-pandemia.html?outputType=amp&ssm=TW\\_CC&\\_\\_twitter\\_impression=true](https://elpais.com/ciencia/2020-03-26/los-sesgos-que-enganan-al-cerebro-durante-la-pandemia.html?outputType=amp&ssm=TW_CC&__twitter_impression=true)

- **Noam Shpance, Psychology Today, Somos más resilientes de lo que creíamos.** <https://www.psychologytoday.com/us/blog/insight-therapy/202003/lessons-coronavirus-we-are-more-resilient-we-feel>
- **Jaime Silos (Forética) en El Español.** [https://www.lespanol.com/invertia/opinion/20200404/COVID-19-desnuda-vulnerabilidad-sistema/479822015\\_12.amp.html?\\_\\_twitter\\_impression=true](https://www.lespanol.com/invertia/opinion/20200404/COVID-19-desnuda-vulnerabilidad-sistema/479822015_12.amp.html?__twitter_impression=true)
- **Raquel Suárez (Forética), en Soziale.es.** <https://www.soziale.es/foretica-crisis-COVID-19-raquel-suarez>
- **Gideon Lichfield, 'Aceptémoslo. El estilo de vida que conocíamos no va a volver nunca', MIT Technology Review, 20 de marzo de 2020.** <https://www.technologyreview.es/s/12034/aceptemoslo-el-estilo-de-vida-que-conociamos-no-va-volver-nunca>

## Acabar con la burocracia YA

- **Entrevista de Susana Lluna a Xavier Marcet.** [https://www.viaempresa.cat/es/innovacion/autonoma-cuarentena-primera-vez-xavier-marcet\\_2117773\\_102.html](https://www.viaempresa.cat/es/innovacion/autonoma-cuarentena-primera-vez-xavier-marcet_2117773_102.html) y 'Los otros virus' (La Vanguardia) <https://www.pressreader.com/spain/la-vanguardia-dinero/20200322/281509343270219>
- **Teoría de la Burocracia de Max Weber.** <https://www.toolshero.es/administracion/teoria-burocracia-weber/> y [https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASmJE1NTtbLUouLM\\_DxblwMDS0NDA7BAZlqIS35ySGVBqm1aYk5xKgAAdRv7NQAAAA==WKE](https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASmJE1NTtbLUouLM_DxblwMDS0NDA7BAZlqIS35ySGVBqm1aYk5xKgAAdRv7NQAAAA==WKE)
- **La lucha entre el CEO y el SIO (Sistema Inmunitario de la Organización), ORH.** <https://www.observatoriorh.com/>
- **Organizational Learnability: Los 10 aceleradores del Aprendizaje Organizativo (Hablemos de Talento, 17 de marzo de 2017).** <https://juancarloscubeiro.com/2017/03/organizational-learnability-los-10/>

## Verificar la Coherencia, en las empresas y en las personas

- **Minerva Piquero: "Pensad en nuestros padres".** [https://www.huffingtonpost.es/entry/la-viral-reflexion-de-minerva-piquero-sobre-el-tratamiento-en-television-del-coronavirus\\_es\\_5e7b10f1c5b620022ab37d95](https://www.huffingtonpost.es/entry/la-viral-reflexion-de-minerva-piquero-sobre-el-tratamiento-en-television-del-coronavirus_es_5e7b10f1c5b620022ab37d95)

- **En esta crisis, Chowa (la búsqueda de la armonía), Hablemos de Talento, 16 de marzo de 2020.** <https://juancarloscubeiro.com/2020/03/en-esta-crisis-chowa-la-busqueda-de-la-armonia/>
- **Ryan Reynolds, Cómo Marco Aurelio respondió al coronavirus.** [https://www.youtube.com/watch?v=Em\\_qw-r6CMg](https://www.youtube.com/watch?v=Em_qw-r6CMg)
- **¿Te sientes infeliz? Los estoicos pueden ayudarte.** <https://www.youtube.com/watch?v=rWsUcgDqAEc>
- **Escenas de una pandemia de hace 1.500 años.** [https://elpais.com/cultura/2020-04-10/escenas-de-una-pandemia-de-hace-1500-anos-que-se-repiten-hoy.html?ssm=TW\\_CC](https://elpais.com/cultura/2020-04-10/escenas-de-una-pandemia-de-hace-1500-anos-que-se-repiten-hoy.html?ssm=TW_CC)
- **Xavier Peitiby, 'Seis tipos de liderazgos mundiales para encarar el coronavirus', Beer & Politics, 27 de marzo de 2020.** <https://beersandpolitics.com/seis-modos-de-liderazgos-mundiales-para-encarar-el-coronavirus>
- **Ana Alonso, 'Los líderes mundiales más negligentes en la lucha contra el coronavirus', el independiente, 29 de marzo de 2020.** [https://elindependiente.com/politica/2020/03/29/los-lideres-mundiales-mas-negligentes-en-la-batalla-contra-el-coronavirus/?utm\\_campaign=not&utm\\_source=not\\_web&utm\\_medium=navegador](https://elindependiente.com/politica/2020/03/29/los-lideres-mundiales-mas-negligentes-en-la-batalla-contra-el-coronavirus/?utm_campaign=not&utm_source=not_web&utm_medium=navegador)
- **El Coronavirus expone los límites del populismo.** <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/03/geopolitics-coronavirus/607414/>
- **José Andrés como modelo de Liderazgo Coherente, artículo de portada de TIME por Sean Gregory.** <https://time.com/collection/apart-not-alone/5809169/jose-andres-coronavirus-food/>

## Impulsar la Democracia y el Humanismo

- **Entrevista de Miquel Arberola a Daniel Inerarity, El País, 21 de febrero de 2020.** [https://elpais.com/cultura/2020/02/14/actualidad/1581674968\\_128416.html](https://elpais.com/cultura/2020/02/14/actualidad/1581674968_128416.html)
- **Así discute Habermas. Javier Rodriguez Marcos.** [https://elpais.com/cultura/2020/04/08/babelia/1586361642\\_479728.html?utm\\_source=Twitter&ssm=TW\\_CM\\_CUL#Echobox=1586504658](https://elpais.com/cultura/2020/04/08/babelia/1586361642_479728.html?utm_source=Twitter&ssm=TW_CM_CUL#Echobox=1586504658)
- **Conversaciones pandémicas (IV): Adela Cortina, El español, 30 de marzo de 2020.** [https://www.elespanol.com/cultura/20200330/adela-cortina-no-conmueven-muertes-importaban-mediterraneo/478452637\\_0.html](https://www.elespanol.com/cultura/20200330/adela-cortina-no-conmueven-muertes-importaban-mediterraneo/478452637_0.html)
- **El dilema moral de las cuarentenas por coronavirus.** <https://time.com/5800379/coronavirus-quarantine-morality/>

## Relanzar la Economía y el Empleo

- **Sectores ganadores y perdedores por el COVID 19.** [https://es.semrush.com/blog/impacto-economico-coronavirus/?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=whysemrush](https://es.semrush.com/blog/impacto-economico-coronavirus/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=whysemrush)
- **El pronóstico de Martin Varsavsky.** <https://spanish.martinvarsavsky.net/general/pronostico-COVID-19-para-espana.html>
- **La moralidad de la cuarentena, Jonatham Haidt y Steven Pinker, revista TIME.** <https://time.com/5800379/coronavirus-quarantine-morality/>
- **José María de Areilza, 'Una crisis sin culpables'.** [https://www.abc.es/internacional/abci-jose-areilza-tesis-sin-culpables-202004101809\\_noticia.html?vca=rrss&vmc=abc-es&vso=tw&vli=cm-automaticomundo](https://www.abc.es/internacional/abci-jose-areilza-tesis-sin-culpables-202004101809_noticia.html?vca=rrss&vmc=abc-es&vso=tw&vli=cm-automaticomundo)
- **Entrevista de John Müller a Luis Garicano, El Mundo, 24-III-2020.** <https://www.elmundo.es/economia/2020/03/24/5e78ff67fc6c8325088b4665.html>
- **Mariana Mazzucato: La triple crisis.** <https://www.project-syndicate.org/commentary/COVID19-crises-of-capitalism-new-state-role-by-mariana-mazzucato-2020-03?>
- **Dr. Sergio Romagnani.** [https://www.elconfidencial.com/mundo/europa/2020-04-07/coronavirus-oms-italia-veneto-romagnani\\_2537147/](https://www.elconfidencial.com/mundo/europa/2020-04-07/coronavirus-oms-italia-veneto-romagnani_2537147/)
- **Toca Mojarse (IV): ¿Te has hecho un test rápido de empleabilidad?.** <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6653909730601295872/>

## Utilizar la tecnología en nuestro propio beneficio

- **Javier Andrés y Rafael Doménech (BBVA Research).** <https://www.bbva.com/publicaciones/empleo-y-equidad-en-la-era-de-la-disrupcion-digital/> <https://www.bbva.com/publicaciones/una-crisis-profunda-pero-con-una-persistencia-evitable/> <https://www.bbva.com/publicaciones/el-impacto-macroeconomico-del-coronavirus-y-de-las-politicas-de-estabilizacion-en-espana/>
- **Javier García Cantero, El País.** [https://elpais.com/tecnologia/2020-04-10/una-ucronia-analogica-asi-habria-sido-la-crisis-del-coronavirus-sin-internet.html?ssm=TW\\_CM](https://elpais.com/tecnologia/2020-04-10/una-ucronia-analogica-asi-habria-sido-la-crisis-del-coronavirus-sin-internet.html?ssm=TW_CM)
- **Xavier Ferrás, I+D en el mundo 2020, 27 de marzo.** <https://xavierferras.com/2020/03/id-en-el-mundo-2020/>

## Superpotencias: Cuando China destronó a Estados Unidos

- **Esteban Hernández, sobre el pensamiento de Yan Xuetong.** <https://lavoziiberica.wordpress.com/2019/06/07/por-que-esta-triunfando-china-explicado-por-yan-xuetong/>
- **Andrés Pedreño.** <https://www.elindependiente.com/opinion/2020/04/06/la-pandemia-constata-la-hegemonia-de-asia-frente-a-europa-en-inteligencia-artificial/>
- **Pedro Baños.** [https://www.abc.es/play/television/noticias/abci-coronavirus-clase-geopolitica-pedro-banos-nuevo-cuarto-milenio-iker-jimenez-nada-casual-202004021127\\_noticia.html](https://www.abc.es/play/television/noticias/abci-coronavirus-clase-geopolitica-pedro-banos-nuevo-cuarto-milenio-iker-jimenez-nada-casual-202004021127_noticia.html)

# ¿Qué deberíamos aprender de esta pandemia para salir fortalecidos?

## Con las aportaciones de más de 60 expertos:

- Yan Lianke
- José Manuel Zapata
- Rubén Turienzo
- José Antonio Marina
- Byung Chul-Han
- Cristina Mulero
- José María Gasalla
- David González Natal
- Jared Diamond y Nathan Wolfe
- Frank Snowden
- Helena Matute
- Ana Vázquez
- Noam Shpancer
- Raquel Suárez
- Xavier Marcet
- Minerva Piquero
- Ryan Holiday
- Ana Alonso
- José Andrés
- Adela Cortina
- José María Cervera
- Nuccio Ordine
- Kate Greaves
- Yuval Noah Harari
- Esteban González Pons
- Luis Castellanos
- Paul Zak
- José Antonio Llorente
- Peter Diamandis
- Bill Gates
- Mario Alonso Puig
- Susana Martínez-Conde
- Teresa Viejo
- Jaime Silos
- Gideon Lichfield
- Marta Grañó
- Akemi Takama
- Xavier Peytibí
- Silvia Damiano
- Daniel Innerarity
- Jonathan Haidt
- Srecko Horvat

- Emilio Ontiveros - Poul Thomsen
- Javier Andrés y Rafael Doménech - Luis Garicano
- Fernando Angulo - Martín Varsavsky
- Mariana Mazzucato - Mónica Galán
- Sergio Romagnani - Silvia Leal
- Xavier Ferràs - Kai-Fu Lee
- Andrés Pedreño - Yan Xuetong
- Jorge Carretero - David Kilcullen
- Pedro Baños

Recordemos que el Capitalismo terminó reduciéndose a un espacio en el que, teniendo coches no los podíamos usar, teniendo dinero no podíamos salir a gastarlo, teniendo ropas de lujo nos quedábamos en casa con ropa cómoda, teniendo joyas no las podemos exhibir. Nos dejó en casa, cuidando de los nuestros, preocupándonos de los seres queridos, poniendo la salud por encima de todo lo demás. ¿Cabe una lección mayor? **¿No la habremos aprendido al salir?**



**JUAN CARLOS CUBEIRO**

@juancarcubeiro

juancarloscubeiro.com