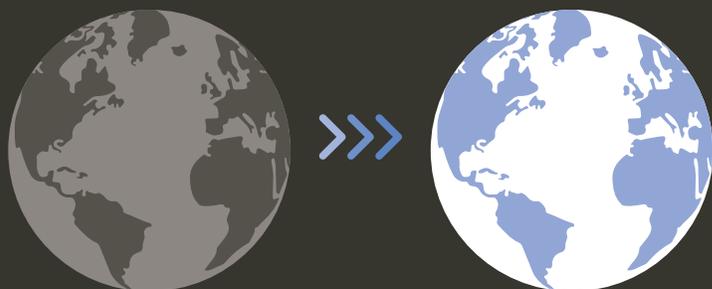


# El líder en un mundo nuevo

*Hacker, mentor, humilde,  
inclusivo, femenino, humano*

Andrés Raya Donet



**Libros de Cabecera** Manuales de gestión

# El líder en un mundo nuevo

Andrés Raya Donet

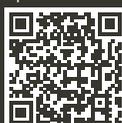
*El líder en un mundo nuevo* intenta sacar una fotografía del mundo al que nos enfrentamos después de la pandemia de la covid-19 y la vuelta de la guerra en Europa. El mundo cambia definitivamente de siglo y de fase a través de la aceleración impuesta por estas disrupciones. Los procesos de desarrollo, producción y aprendizaje deberán convertirse en ciclos ágiles y continuos, transformando lo incierto en una certeza y un recurso. Andrés Raya también intenta esbozar un análisis de las consecuencias de la puesta en duda de equilibrios sociales, económicos y geopolíticos que parecían cristalizados, según la idea de que el mundo tendrá que aprender a aprovechar las enormes oportunidades de la revolución digital, pero solo podrá solucionar sus contradicciones y riesgos si pone en el centro de la ecuación el factor humano.

En última instancia, en este cambio de época, los protagonistas no serán las tecnologías sino las personas, que tendrán que encontrar una nueva forma de reconstruir y fortalecer las relaciones en las que se basan todas las sociedades y organizaciones. Desde la profundidad del cambio cultural y el esfuerzo de adaptación, mediremos la calidad de este nuevo mundo que nos espera. Un nuevo mundo que, para ser también mejor, tendrá que ser humanista, innovador, inclusivo, altruista y humilde, y abrazar definitivamente un nuevo modelo de liderazgo, del cual las mujeres serán el verdadero motor, para un liderazgo, ante todo, humano.

**Libros de Cabecera**  
Manuales de gestión

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Más información  
aquí:



THEMA: KJMB  
ISBN: 978-84-125042-6-2



# **El líder en un mundo nuevo**

*Hacker, mentor, humilde,  
inclusivo, femenino,  
humano*

**Andrés Raya Donet**

**Libros de Cabecera**

Manuales de gestión

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)  
Barcelona – Madrid

1ª edición: diciembre 2022

© 2022 Andrés Raya Donet

© 2022 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Andrés Raya Donet ISNI: 0000 0005 0851 8012

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editores: Virtuts Angulo y Francisco López

Diseño de la colección: Erola Boix y Nèlia Creixell

Cubierta: Nèlia Creixell, Judit Pulido

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-125042-6-2

eISBN: 978-84-125042-7-9

THEMA: KJMB

Depósito Legal: B 21.400-2022

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral  
Book natural de noventa gramos, procedente de  
bosques y plantaciones correctamente gestionados,  
certificado por FSC.

# Índice

<b>Introducción</b>	7
<b>Parte I: Un mundo nuevo</b>	11
1. Guerra y enfermedad, el mundo cambia de nuevo	13
2. La historia no ha terminado	31
3. El reto demográfico	45
4. ¿Habrà un nuevo Renacimiento?	51
<b>Parte II: Adaptación es vida: el líder hacker</b>	57
5. La Cuarta Revolución Industrial	59
6. La dictadura de los datos	73
7. <i>Storytelling</i> : la narración lo es todo	81
8. Cambian los espacios, las personas menos	91
9. El modelo <i>software</i>	101
<b>Parte III: El cambio en el cerebro: el líder mentor</b>	113
10. El cambio es cultural	115
11. La carrera del talento	131
12. La zona de confort y el salto hacia la Luna	145
13. De las <i>soft skills</i> a las digital <i>soft skills</i>	153
<b>Parte IV: Las personas en el centro: el líder humilde</b>	163
14. El crecimiento es a nivel personal	165
15. Los trabajadores no son números	177
16. La ética y la confianza producen buenos resultados	189
17. Compromiso, motivación e influencia	203
<b>Parte V: Tod@s somos tod@s: el líder inclusivo</b>	213
18. El siglo de la igualdad	215
19. Alianza entre generaciones	227
20. El talento en equipo	237
21. El liderazgo femenino, la clave del futuro	249
<b>Conclusión</b>	269
<b>Fuentes y bibliografía</b>	275

# Introducción

Somos seres frágiles, hechos de la materia más delicada. Somos parte de una red que nos conecta con todos los demás seres del planeta, a través de un hilo invisible de responsabilidad e influencia. Durante mucho tiempo nos hemos sentido omnipotentes, capaces de controlarlo y modificarlo todo según nuestro albedrío. De repente, enemigos invisibles que se mueven en el aire y otros muy visibles que caen del aire, han vuelto a evocar esa pregunta que rara vez tenemos el valor de hacernos: ¿qué estamos buscando en nuestra vida?

Todos ya aprendimos que en la cultura china el concepto de crisis se superpone con el de oportunidad, pero me gustaría recuperar la etimología griega de la palabra crisis: del verbo *krino*, discernir, juzgar, evaluar. El futuro que nos espera será la suma de las decisiones que tomemos hoy.

El cambio no suele producirse por un evento único y extraordinario, fácilmente reconocible por los contemporáneos. Además, todo se engrandece bajo la lupa de las emociones y la presión de la única dimensión en la que el ser humano es capaz de vivir: el presente. Es por esto que, con cierto grado de seguridad, estos años tan revueltos no causarán el advenimiento de un *nuevo humano*, ya que la característica y fuente de éxito principal de nuestra especie es la de permanecer igual a sí misma mientras se adapta asombrosamente a las circunstancias que cambian a su alrededor. Sin embargo, es cierto que algunas dinámicas ya existentes se han acelerado exponencialmente y podrían contribuir a dar forma, en cierta medida, a un nuevo mundo.

Frente a ese mundo que cambia de nuevo, las personas capaces de proyectarse en el futuro, sin la pretensión de preverlo pero con la adecuada dosis de flexibilidad para no sucumbir en ello, podrán prosperar. Desde luego, también influyen los recursos disponibles.

Las personas más pobres, no solo en términos económicos, sino, sobre todo, en formación, así como los países en vías de desarrollo y las economías emergentes, serán los más afectados; con importantes repercusiones también en el desarrollo del capital humano.

Pero el cataclismo económico es solo un aspecto, y ni siquiera el más importante. Todo está cambiando en estos años veinte del siglo XXI, de una forma muy similar al torbellino de cambios sociales y económicos que hace exactamente un siglo condujo al verdadero final del larguísimo siglo XIX, inaugurando, en medio de enfermedades y conflictos, el siglo XX, el Siglo Breve. Que probablemente no fue tan breve como parecía y que quizás esté acabando justo ahora, proyectándonos definitivamente hacia un nuevo mundo tan fascinante como inquietante. Estamos obligados a un esfuerzo de adaptación sin precedentes.

Para lograr superar una disrupción de tal calado, debemos tener claro que no son las nuevas tecnologías, las tensiones de poder entre los estados o incluso un virus extraordinariamente globalista, los factores que pueden imponer una dirección a nuestras vidas; el reto es cultural, y todo dependerá, una vez más, de las personas y de las elecciones que llegaremos a tomar dentro de un complejo marco de relaciones. Estábamos inmersos en un tiempo algorítmico, sin profundidad ni memoria, y ahora es como si, a fuerza de acelerar, el tiempo se hubiera roto. Algunos nos dimos cuenta de que solo había una cosa que hacer durante la cuarentena provocada por la covid-19: nada. Una forma de resistencia para intentar recuperar el tiempo, para observar el entorno que nos rodea y comunicarnos con quienes teníamos a nuestro lado. Ahora, esos meses de encierro ya son un recuerdo borroso, el tiempo ha vuelto a correr y tenemos una urgencia física y psicológica de pensar en un futuro diferente. Pero esa lección no puede ser olvidada. No se trata de hacer un himno al decrecimiento, sino de crear un nuevo crecimiento, en el que el valor no esté ligado exclusivamente a la productividad, sino al cuidado y la presencia.

En el mundo nuevo, lo que más necesitamos es una perspectiva. Los líderes civiles y políticos buscan una perspectiva para crear una vi-

## Introducción

sión común positiva que frene el miedo y que nos haga creer en un futuro diferente. Los operadores económicos buscan una perspectiva para reorientar sus estrategias y tomar decisiones competentes. Las personas comunes buscan una perspectiva para encontrar respuestas a sus preguntas y un sentido a sus esfuerzos. Es el momento de intentar comprender quiénes somos realmente, qué podemos aportar a este mundo que renace y por qué.

Hoy liderar es más complejo que antes, porque el poder es más complejo, las jerarquías se han quebrantado, extendiéndose en una redarquía donde el compromiso sustituye a la obligación y el éxito radica en abrirse a la colaboración y en compartir conocimientos para aprovechar las infinitas posibilidades que nos ofrece la revolución digital, sin tampoco confundirla con la robotización del ser humano. Lo que vendrá después no será igual: no puede ni debe serlo. Debemos crear un nuevo estilo de liderazgo que utilice los modelos digitales de desarrollo y los combine con la capacidad única de las personas de llenar de sentido y reconocimiento cada acción individual y colectiva. Hoy sabemos que somos frágiles y que debemos estar dispuestos a cambiar radicalmente de planes en todo momento.

---

**El nuevo liderazgo será *hacker*, viral, abierto, horizontal,  
mentor, inclusivo, altruista, humilde y femenino.  
Será digital, pero, sobre todo, será humano.**

---

Vivimos un tiempo transformador, doloroso y fascinante, y como en *El Viaje del Héroe*, el camino solo tendrá sentido si acabamos siendo diferentes de lo que éramos al principio. Debemos entender que el adagio *No hay sociedad sino solo individuos* es un concepto obsoleto que nos llevó a este punto de ruptura. Es al contrario: existe sobre todo la sociedad, compuesta de individuos humanos, pero también de plantas y animales, en un todo interconectado. Este es el nuevo tiempo, la nueva era en el nuevo siglo que se abre oficialmente tras dos décadas de transición. Tendremos que encargarnos de que sea

el siglo de la conciencia de que los ecosistemas naturales, sociales y digitales son convergentes; y que si no los cuidamos volveremos a pagar las consecuencias. Por supuesto que, en el mundo nuevo, se necesitarán nuevos líderes, sin la capa de superhéroe, pero capaces de cooperar por un bien mayor y común.

# **Parte I**

Un mundo nuevo

## CAPÍTULO 1

# Guerra y enfermedad, el mundo cambia de nuevo

Hemos vivido bien. Casi por inercia, la vida, para la mayoría de nosotros, ha seguido un camino, a veces tortuoso, por supuesto, pero en gran medida predecible o planificable hacia una idea establecida de felicidad. Como si la felicidad fuera un derecho adquirido al nacer en la parte más afortunada del mundo. La felicidad, en cambio, es una acción. Y cada uno de nosotros, así como las comunidades a las que pertenecemos, tenemos que reconstruir el camino que conduce a ella.

### Setenta años afortunados

Los últimos setenta años, en Occidente, fueron el período más afortunado de la historia. La guerra ha sido alejada de nuestras fronteras, un constante goteo de muertes ha suplantado la masacre de las trincheras; el nacimiento del Estado del Bienestar, especialmente en Europa, ha garantizado protecciones nunca antes conocidas; la ciencia médica ha ampliado significativamente la esperanza de vida de nuestra especie; la tecnología nos ha hecho vislumbrar nuevos mundos y un desarrollo infinito de progreso y confort. Sin embargo, la historia no es un ascenso continuo, es un péndulo que oscila entre luces y sombras y, sobre todo, es una cadena infinita de cambios. Esa afortunada multigeneración de seres humanos que empieza por los llamados *baby boomers*, pasa por los *x-gens* y termina con los *millennials* y la *Generación Z*, ha llegado desprevenida a la cita más inevitable: el momento en que la historia vuelve a correr. Ha llegado desentrenada, sin anticuerpos, frágil, asustada y, tal vez, demasiado vieja, en cuerpo y mente.

Parafraseando al líder soviético Vladimir Lenin: «A veces hay meses en los que ocurren décadas de transformación». Durante muchos

años hemos ignorado nuestra fragilidad, la hemos negado porque admitirlo iba en contra de la idea que construimos de nuestra especie: el *Homo Sapiens Sapiens*, protagonista, dueño y demiurgo de su propio destino y planeta, capaz de forjar cada elemento del cosmos según sus intereses particulares, armado de las herramientas y conocimientos necesarios para vencer cualquier clase de mal y resolver todo tipo de problema. Una criatura capaz de borrar el misterio y el dolor, y que ha construido el mito de la técnica. Con la covid-19 esa misma criatura tuvo que enfrentarse a un evento natural, raro, pero no extraordinario, que en pocas semanas puso en duda todas sus certezas.

Por otro lado, lo que hemos llamado Guerra Fría, en realidad fue para los europeos una Paz Fría, hecha posible por el orden militar y, especialmente para los habitantes del Este continental, ciertamente no agradable. Pero había un orden. Una línea vertical desde Stettin hasta Trieste marcaba una clara frontera entre los dos imperios europeos de las dos potencias victoriosas de la Segunda Guerra Mundial. En cada bloque imperaba el principio *Cuius regio, eius religio*.

Lo que se avecina ahora es algo muy similar a la división en bloques de la Guerra Fría, pero mucho más caótico, sin orden, con fronteras poco claras y mucha menos capacidad de comunicación entre las partes, cuyas ambiciones y recursos son totalmente asimétricos. El equilibrio se ha roto y en el horizonte no se vislumbra una posible recomposición. Las nuevas generaciones se enfrentan a un mundo mucho más complejo, inestable e imprevisible.

## **Guerra y paz**

Lev Tolstói despreciaba particularmente dos categorías profesionales: los generales y los médicos. Como se aprecia de la lectura de muchos pasajes de *Guerra y paz*, el gran escritor ruso estaba convencido de que no hay posibilidad de controlar dos acontecimientos tan determinados por el azar y el destino: la guerra y la salud. Esto no quiere decir que no se interesara por las respectivas ciencias; al contrario, era un notable conocedor de ellas, pero consideraba que,

al fin y al cabo, el ser humano peca de *hybris* al pensarse capaz de gobernar lo ingobernable: «Cuando se corta la leña, las virtudes vuelan». Tolstói lo creía, todo hay que decirlo, en una época anterior al descubrimiento de la penicilina y en la que la medicina estaba infestada de charlatanes incompetentes. En cuanto a los generales, sin embargo, la capacidad de gestionar los conflictos no ha mejorado mucho desde entonces. Además, a diferencia de las enfermedades, las guerras no son eventos naturales inevitables con los que se debe aprender a convivir, sino que dependen de las relaciones entre naciones y grupos sociales; por lo tanto, caen bajo nuestra responsabilidad y pueden y deben prevenirse gobernando las relaciones internacionales y reduciendo las injusticias sociales. «Vasto programa», avisaría el general De Gaulle.

Los últimos setenta años de bienestar generalizado, que en España fueron algo menos por la obstinación con la que nos quedamos al margen de la historia, nos hicieron creer que esta calma progresiva sería la norma, cuando era la excepción que se sostenía sobre guerras lejanas, hambrunas, explotación de países subdesarrollados, brutal eliminación de la diversidad, extinción masiva de especies, polución y cambio climático. Hemos superado obstáculos llamándolos crisis, y con la llegada de una verdadera crisis descubrimos que no teníamos palabras adecuadas para definirla. En los últimos años hemos escuchado demasiadas veces decir que «nada será como antes», casi siempre con un exceso de retórica, o por el impulso de una ola emocional tan fuerte como efímera, en sintonía con el sistema en el que se forman y propagan la información y las emociones de la civilización posmoderna. Llamas emocionales muy altas que arden rápidamente. La pandemia de SARS-CoV-2 no ha cambiado la naturaleza de la especie humana: nosotros somos y seremos los mismos seres frágiles y adaptativos, pero probablemente el mundo y sus procesos, esta vez sí, serán diferentes. Al mismo tiempo, una nueva guerra en Europa ha puesto ante nuestros ojos la evidencia de que se ha cerrado un ciclo y que otro está a punto de comenzar, no sabemos si mejor o peor, pero el cambio ha empezado.

## **Y llegó la enfermedad para quedarse**

Lo que hemos vivido ha sido un experimento social colosal, sin precedentes en la historia de la humanidad, por la escala global y por la profundidad y rapidez de los cambios, a los que inevitablemente seguirá una resaca cuando pase, del todo, la tormenta. Lo cierto es que las pandemias serán cada vez más frecuentes, porque la invasión humana de hábitats ajenos ha ido demasiado lejos, y si la covid-19 no nos obligara a tomar medidas serias y definitivas, los virus que vendrán después se encargarán de rematar el trabajo. Peter Daszak, ecólogo de enfermedades y presidente de EcoHealth Alliance, en un artículo publicado en el *New York Times* en febrero de 2020, afirma que nuestra huella ecológica nos acerca cada vez más a la vida silvestre en áreas del planeta que antes eran inaccesibles, y que el comercio y el coleccionismo introducen estos animales en los centros urbanos. La construcción de carreteras a un ritmo sin precedentes conduce a la deforestación sin criterios de sostenibilidad, al mismo tiempo que la recuperación y la explotación masiva de los terrenos con fines agrícolas, así como los viajes y el comercio mundial, nos hacen extremadamente sensibles a patógenos como los coronavirus.

El riesgo de fenómenos virales de esta magnitud es algo con lo que la humanidad, si no quiere renunciar a su dimensión globalizada e hiperconectada, tendrá que contar. Si no aprovechamos esta oportunidad para corregir los desequilibrios que nosotros mismos hemos creado, puede que la próxima vez sea demasiado tarde. No nos espera la tierra prometida, ni su contrario, que es el Apocalipsis, esta crisis ha estallado durante un proceso que llevaba tiempo madurando, lo ha acelerado extraordinariamente, y el destino final aún es una incógnita.

El escenario económico que acontece es alarmante, incluso haciendo un esfuerzo de optimismo y pensamiento positivo. En la crisis pandémica no cerraron empresas sino sectores enteros que no pudieron adaptarse. Una reconversión forzada producida de forma violenta en unos pocos meses, bajo los golpes de un enjambre viral,

de una economía donde los actores pequeños (tecnológicamente obsoletos y poco productivos) ya no tienen cabida. Una ruptura que podría dejar ruinas de desempleo y masas electorales en busca de subsidios, especialmente cuando los esfuerzos europeos para la recuperación se tengan que frenar bajo las nuevas urgencias bélicas en el continente. Sin embargo, tras la explosión de los servicios en *streaming* y el batacazo de las compañías aéreas que protagonizaron los meses duros de la emergencia sanitaria, en el primer trimestre de 2022 la situación se había invertido por completo. La plataforma de entretenimiento audiovisual Netflix perdía suscriptores por primera vez en la historia y una nueva fiebre turística parecía dar nuevas alas a las aerolíneas. Se vaticina una crisis de la demanda, pero es imposible prever quiénes serán los afectados. En el mundo nuevo todo es demasiado rápido e incierto, nada está escrito en piedra, ni siquiera las relaciones internacionales, y a los que hoy se les llama enemigos, mañana se les podrá llamar amigos, así como los que hoy triunfan mañana podrían desaparecer en un abrir y cerrar de ojos.

## El mundo BANI

Estamos con los pies puestos en los dos lados de una falla que separa dos siglos y dos mundos. Lo que se abre ahora es el mundo *BANI*: (*Brittle*) Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible, según la última versión californiana del antiguo concepto de mundo VUCA; una demostración más de que, incluso en materia de acrónimos, nunca dejamos de aprender. La incertidumbre es la nueva constante, y para aprovecharla a nuestro favor debemos entrenarnos para ser flexibles, rápidos y oportunos en los cambios; en una palabra, debemos volvernos *antifrágiles*, citando a Nassim Taleb, el filósofo y estadístico, autor de *El Cisne Negro*. Para poder vivir todos esos momentos con claridad estratégica, energía y motivación, debemos aprender a cambiar rápidamente nuestro centro de gravedad. Como cuando en un barco nos sacude una ola: permanecer rígidos en la posición inicial puede hacernos caer. Convertirse en *antifrágiles* indica más que la simple resiliencia, significa aprovechar lo inesperado, explotarlo para cambiar a mejor.

Aunque no hay certezas sobre lo que sucederá en los próximos diez años, se pueden trazar algunas proyecciones. La pandemia no ha creado cambios, pero ha acelerado algunos que ya estaban en marcha. La velocidad con la que el sistema tecnicocientífico ya estaba ocupando el centro de la escena aumenta: técnica y política se unen definitivamente. El *Policy Research Programme Reviews* del *National Institute for Health Research* del Reino Unido, ha analizado en términos cuantitativos los artículos publicados sobre la SARS-CoV-2 y la covid-19 en los primeros meses de la emergencia en las revistas científicas. En solo cien días, desde principios de enero de 2020 hasta mediados de abril del mismo año, se publicaron 4 448 artículos, a una media aproximada de 50 al día. Aunque los datos disponibles ya eran abundantes, más de dos tercios de las publicaciones no respondían a los cánones de la literatura científica formal; se trataba de análisis cualitativos, comentarios e hipótesis.

Hoy en día, los científicos, igual que los políticos, necesitan consenso social y tienden a interesarse por los problemas considerados relevantes por los Estados, las empresas y la opinión pública. De ese modo, la carrera por publicar sigue curvas epidémicas.

Por otro lado, los técnicos más acreditados, o más telegénicos, a menudo son los que aparecen en la televisión o en las redes sociales, convirtiéndose en expertos por aclamación popular. Recordemos la advertencia de Galileo: «Nuestros discursos han de versar sobre el mundo sensible, y no sobre un mundo de papel». Las publicaciones académicas de los científicos tienden cada vez más a constituir un *mundo de papel*, actualizado a un mundo de píxeles. Este es el peligro de aplicar técnicas narrativas y de marketing a la investigación científica. Dicho esto, si en menos de un año se pudo contar con varias vacunas efectivas para una enfermedad recién descubierta, eso significa que la ciencia, y la comunidad que la compone, siguen siendo un pilar en el que debemos confiar para nuestro futuro. Incluso Tolstói estaría de acuerdo, siempre y cuando el conocimiento científico no se ponga al servicio de la destrucción. El conocimiento, de hecho, es una herramienta, cuyo buen o mal uso depende de las personas.

## La cara amable de la tecnología

La transición digital es la última encarnación del conocimiento técnico humano, y otro de los elementos cuya rápida evolución/mutación nos deja abrumados. Después de encarnar una utopía *neo-positivista* y un tanto anarquista, los gigantes tecnológicos pasaron en poco tiempo a representar la peor versión del capitalismo basado en la explotación, la acumulación desenfrenada de riqueza y la vigilancia ilegal. La pandemia volvió a cambiar ese escenario, ofreciendo a las *Big Tech* el papel de «salvadoras del planeta», en forma de donaciones millonarias o erigiéndose en defensoras de la infraestructura necesaria para las compras y las comunicaciones. Nadie se benefició tanto de la emergencia como Jeff Bezos, el fundador de Amazon, que vio su riqueza dispararse en 25 mil millones de dólares desde el 1 de enero de 2020 hasta mediados de abril del mismo año. Un aumento tan increíble de la riqueza de un solo individuo no tiene precedentes en la historia de los mercados modernos. Miles de millones de clientes confinados en sus hogares dependían en gran medida de las compras en línea, la entrega de comestibles y el *streaming*. Y la situación no ha cambiado al terminar la emergencia: más bien la solución de emergencia parece haberse convertido en un hábito consolidado. Antes del coronavirus, la probabilidad de que Amazon fuera autorizada a entrar en el accionariado de Deliveroo se consideraban mínimas; después del estallido de la crisis, llegó la aprobación. La razón es fácil de entender: las prioridades han cambiado, las preocupaciones antimonopolistas se están desvaneciendo ante los riesgos de quiebras y pérdida de empleos. Las redes sociales han pasado de ser un basurero de odio y superficialidad a un vehículo indispensable de buenos sentimientos y empatía. Una vez más, la narración, el *storytelling*, cambió por completo en unas pocas semanas: la revolución digital ya no es una ladrona de empleo, sino una protectora del empleo. Las redes sociales son también una herramienta indispensable para encontrar información de primera mano de un frente de guerra y organizar la resistencia. Ya no son solo una fuente de propaganda y *fake news*. Lo abarcan todo: el

bien y el mal, lo útil y lo inútil. Una vez más, se trata de herramientas en manos de personas, con todas sus contradicciones.

Al mismo tiempo, hemos entendido que los modelos matemáticos, los algoritmos y los recursos computacionales infinitos aún no son suficientes para comprender o dar forma a un mundo desconocido. No tenemos una respuesta y ni una explicación inmediata: estamos entrando definitivamente en la era de la incertidumbre, y quien encuentre las palabras más acertadas para contarla, ganará.

Por ejemplo, Platón habría estado muy interesado en el metaverso. De hecho, ante esta definición, el filósofo diría con cierta satisfacción que se trata de algo ya abordado y discutido en su obra *La República*. En la obra de Platón no aparece el término realidad virtual, pero sí el de *mímesis*, es decir, imitación. *Mímesis* es todo lo que no es la realidad, sino que la simula, con el fin, según los casos, de engañar, divertir, adornar o enriquecer. El metaverso, como todas las tecnologías potencialmente disruptivas, también es polarizador. Incluso antes de comprender de qué se trata realmente, ya muchos argumentan que el fin de la civilización humana vendrá en forma de gafas RV, de realidad virtual. Para otros, el metaverso representa una gran mejora en la forma en que interactuamos y nos comunicamos. Lo cierto es que estamos en los albores de esta nueva frontera de la digitalización: **la era de la virtualización**.

En el contexto de incertidumbre las cosas cambian rápidamente y en los próximos años los sistemas democráticos tendrán que demostrar que están a la altura de los desafíos de este tiempo nuevo, re-organizándose por completo. De lo contrario podrían atrincherarse en una especie de estado de alarma permanente aprobado por una opinión pública asustada y desorientada en busca de decisores asertivos. Tampoco es un fenómeno nuevo en sentido absoluto, pero sí lo es la velocidad con la que actúa. El cambio despierta terror irracional desde hace milenios; trae consigo una carga de ansiedad alienante y genera la necesidad de encontrar chivos expiatorios y válvulas para desahogar hacia fuera la frustración y el miedo que crecen en el interior. Al mismo tiempo, genera una atracción hacia un orden protector, ya sea basado en humanos o algoritmos.

## Buscando culpables

La caza al culpable es casi un reflejo incondicional de los humanos presos del pánico. Según la época, el objetivo de la rabia y la frustración pueden ser brujas, judíos, bancos, redes sociales, migrantes, élites, pueblo, científicos o cualquier otro colectivo percibido como ajeno. De hecho, la tónica principal de nuestro mundo hasta ahora ha sido la incapacidad de aceptar la responsabilidad propia. Después de todo, si se diseña y alimenta una economía y una sociedad que recompensa el ciego interés personal y hace que el altruismo se vuelva insostenible, esta reacción asustada y rabiosa no sorprende. Sin embargo, los años que vienen deberán ser los años de la responsabilidad, individual y colectiva.

Ninguno de nosotros había experimentado lo que ha sucedido en el inicio de esta década de los 20, circunstancias que han convertido esta situación en alarmante y, al mismo tiempo, emocionante. Durante las semanas de confinamiento debido a la covid-19, modificamos radicalmente la manera de trabajar, entrenar, comprar, socializar y educar a nuestros hijos. Algunas cosas han vuelto o volverán a ser como antes, otras probablemente no: epidemias y pandemias a menudo han modificado, o acelerado, el curso de la historia. Un erudito estadounidense, Kyle Harper, argumentó que los gérmenes y los virus fueron más importantes que las invasiones bárbaras para determinar el fin del Imperio Romano. La peste antonina (del 165 al 180 d.C.), que en realidad probablemente fue una epidemia de viruela, en opinión de muchos historiadores desencadenó una serie de fenómenos sociales, políticos y económicos que condujeron a un debilitamiento del Imperio, que terminó colapsando. A principios del siglo XIX, el ejército francés enviado a Haití para sofocar la revolución, fue diezmando por una epidemia de fiebre amarilla. El miedo a la enfermedad y las dificultades reales de Francia para hacer frente a esta emergencia llevaron a Napoleón Bonaparte a malvender por 15 millones de dólares a los Estados Unidos su colonia en Norteamérica. De esta manera, el joven país adquirió esos inmensos territorios, desde los grandes lagos hasta el Golfo de México, que siguen siendo el verdadero eje de la primera potencia mundial.

## La gripe española cambió el mundo

Entre 1918 y 1920, hace poco más de un siglo, la mal llamada gripe española alteró la población humana de manera más radical que cualquier otro evento posterior a la peste negra de 1300. Como explica Laura Spinney en su ensayo *El jinete pálido: la epidemia que cambió el mundo*, la pandemia de hace un siglo influyó en el curso de la Primera Guerra Mundial y, probablemente, contribuyó al estallido de la Segunda. Acercó a la India a la independencia y a Sudáfrica al *apartheid*, estimuló el crecimiento de los sistemas sanitarios nacionales y la medicina alternativa, el amor por las actividades al aire libre y la pasión por el deporte, y es en parte responsable de la obsesión de los artistas del siglo XX por la fragilidad del cuerpo humano. La negligencia de los británicos en contener la gripe en la India fue una de las causas del nacimiento del movimiento de independencia, mientras que el alto número de contagiados que se registró entre las filas del ejército alemán probablemente aceleró la conclusión de la Primera Guerra Mundial. Todos estos eventos contribuyeron en gran medida a la formación del mundo en el que hemos vivido hasta hoy, cuando nuevas enfermedades globales y vientos de guerra que nunca amainaron, vuelven a soplar.

En 1918 todavía era pronto para hablar de un revés de la globalización que, sin embargo, ya existía, vertebrada alrededor de los últimos años de hegemonía planetaria del Imperio británico. Los efectos para la economía mundial fueron enormemente graves. En las zonas más afectadas por la pandemia, los comerciantes redujeron a la mitad sus ganancias. En las empresas y en las plantas industriales escaseaba el personal. Los médicos colapsaban después de turnos agotadores y les faltaban fuerzas para contar el número de víctimas. En el *Arkansas Gazette* del 19 de octubre de 1918, los comerciantes se quejaban de una disminución estimada entre un 40% y 70% en su actividad. Sorprendentemente, el sector alimentario también se vio gravemente afectado y reducido a un tercio. Los grandes almacenes facturaron la mitad. El periódico de la ciudad de Memphis, *The Commercial Appeal* (del 5 y 18 de octu-

bre de 1918), describe una situación en la que las fábricas, las minas y las compañías de telecomunicaciones operaban a media potencia debido a la ausencia de trabajadores. Casi la mitad de las muertes se dio en el grupo de edad entre veinte y cuarenta años. Sin embargo, la gripe española, aunque matara a millones de personas, no generó un verdadero duelo colectivo, porque esa sociedad ya estaba muy acostumbrada a vivir la muerte en las trincheras. Al contrario de lo que sucede hoy, cuando la idea del fin de la vida se niega y se oculta tanto como sea posible, entonces la muerte se aceptaba como un hecho cotidiano con el que había que convivir. En los últimos setenta años, en el Occidente opulento, morir y sufrir ha sido algo excepcional, renegado. Nos hemos vuelto más exigentes y, por lo tanto, más frágiles que nuestros antepasados. El punto no es la cantidad de las víctimas, sino la insoportabilidad de la muerte en sí, sufrida siempre como una injusticia; algo que acentúa la angustia colectiva y lleva a las autoridades a medidas de contención excepcionales, siempre insuficientes.

## Tiempos acelerados

Frank M. Snowden, historiador y médico estadounidense, autor de *Epidemics and Society*, muestra cómo las enfermedades infecciosas «No son eventos aleatorios que caprichosamente y sin previo aviso afligen a las sociedades. Cada sociedad produce sus propias vulnerabilidades específicas. Estudiarlas significa comprender su estructura social, el estándar de vida, las prioridades políticas». Si miramos al pasado nos damos cuenta de que la humanidad ya se ha enfrentado a muchas epidemias y que probablemente hoy nos encontramos en las mejores condiciones para hacer frente a una emergencia de este tipo. Cuando estalló la Peste Negra, en el siglo XIV, la enfermedad tardó unos diez años en llegar de China a Gran Bretaña, un período de tiempo en el que murieron entre una cuarta parte y la mitad de toda la población de Asia y Europa. Nadie tenía idea de lo que estaba sucediendo, cuál era la causa de la enfermedad y qué se podía hacer al respecto. En cambio, la co-

vid-19 dio la vuelta al mundo en dos meses; los científicos y los médicos tardaron pocas semanas en identificar no solo el virus responsable, sino también su genoma completo, así como en desarrollar pruebas con las que identificar a los contagiados. Y en menos de un año ya existían varias vacunas, como consecuencia de una verdadera carrera geopolítica. Una vez más, es la velocidad el elemento que define nuestra época, para bien y para mal.

Esa velocidad ofrece ventajas, pero también complica las cosas y, probablemente, tenemos que asumir que llegar preparados a los grandes giros de la historia es casi imposible. La humanidad, como colectivo, no está programada para imaginar fuertes discontinuidades, y cada ruptura se presenta como un *shock* que necesita tiempo de adaptación para ser asimilado. Nadie predijo la caída de Roma o el estallido de la Primera Guerra Mundial, como el historiador Christopher Clark cuenta magistralmente en su ensayo *Sonámbulos*. El muro de Berlín cayó por sorpresa una noche de noviembre y nadie supo anticipar los atentados del 11 de septiembre y el resurgimiento del terrorismo internacional.

Ahora bien, ¿podemos decir que la pandemia de la covid-19 o la invasión de Ucrania por parte de Rusia hayan sido una sorpresa? Muchos científicos habían previsto el estallido de una nueva pandemia y hasta habían elaborado protocolos, escrito libros y fundado organizaciones; sin embargo, cuando llegó el momento, los protocolos fueron abandonados y las organizaciones y las sociedades demostraron que no estaban preparadas, lo que indica que estas previsiones nunca fueron tomadas en serio. Por otro lado, el presidente ruso Vladimir Putin dijo durante años que *la cuestión ucraniana* no estaba solucionada y que, antes o después, iba a tener que tomar cartas en el asunto. Nadie quiso verlo, escucharlo ni presentirlo.

De cara al futuro próximo, ya podemos decir que la crisis alimentaria provocada por el conflicto europeo y la ralentización de la globalización causarán con toda probabilidad una nueva emergencia humanitaria en los países en desarrollo, especialmente africanos, de la que inevitablemente partirán nuevas oleadas migratorias hacia Europa. ¿Es esta también una crisis impredecible?

Probablemente no, pero seguramente no llegaremos preparados, y nos sorprenderá.

Cuando la crisis es real, los liderazgos basados exclusivamente en la narración del presente, perfecta para las campañas electorales, pero esencialmente inútil para gestionar problemas complejos, aparecen desnudos frente a los hechos, quedando evidentes todos sus límites. Nuestros líderes no están acostumbrados a tomar decisiones rápidas, como obligan los tiempos de emergencia, condición en la que no sobreviven los que no se equivocan nunca, sino los que cometen menos fallos. La resiliencia y la capacidad de tomar decisiones informadas marcan la línea entre éxito y fracaso. Estas habilidades no son requeridas solamente a aquellos y aquellas que nos gobiernan, sino que cada uno de nosotros puede y debe ejercerlas, desempeñando un papel clave para mover la conversación del estado de emergencia al de la visión; pasando de la crisis, la pérdida y el miedo, al sentido, el proyecto y la confianza. El liderazgo ya no puede ser algo mesiánico e individual, sino una cualidad transversal desarrollada en base a una inteligencia colectiva, que se forma de las experiencias más diversas.

## **Que viene el lobo...**

Sin embargo, a veces tenemos la sensación de que el ser humano tropieza continuamente en los acontecimientos de la historia, como si andara con los ojos vendados. Toda la comunidad epidemiológica estuvo repitiendo durante años que la pregunta no era si sufriríamos una pandemia, sino simplemente cuándo, pero casi nunca aceptamos pensar lo impensable. En los últimos años, después de las epidemias de Sars y Ébola, nos avisaron muchas veces de que vendría una nueva enfermedad, posiblemente mucho más peligrosa porque sería más tortuosa y mimética. No obstante, en el presente eterno en el que vivimos, reaccionamos pero no programamos, y delegamos en las películas apocalípticas una especie de catarsis liberatoria sobre los futuros desastres. En 2012, David Quamm describió, en su libro *Spillover*, el mecanismo por el cual un

coronavirus hospedado en un murciélago, con toda probabilidad, acabaría pasando a los humanos en el contexto de un *wet market* asiático. La fotografía que nos devuelve este momento histórico es la de un mundo sorprendido, desunido, desprovisto de cooperación y coordinación y, sobre todo, de confianza. Una grave falta, evidente entre los diferentes Estados y entre la población y sus gobiernos. A pesar del refinamiento de las técnicas de información y propaganda y la magnitud de las herramientas de difusión, parece cada vez más complicado ganarse la confianza de las personas. Las narraciones son contrapuestas y ya nadie confía en nadie, como consecuencia de la epidemia de noticias falsas y el deterioro de las relaciones internacionales.

## **Todo es líquido**

El sociólogo y filósofo polaco Zygmunt Bauman dijo hace años que nuestra sociedad vive una *vida líquida*. En la modernidad, todo se vuelve progresivamente líquido, móvil, escurridizo, matizado. Las estructuras sociales están destrozadas, las económicas interactúan a nivel planetario de acuerdo con sus propias lógicas, a veces inescrutables. La creciente cantidad de personas que actúan en este contexto se mueven sin referencias, en un perenne nuevo comienzo que genera precariedad y ansiedad, como si estuvieran abocados a una curva de aprendizaje que no se aplana nunca. En un instante la capacidad se traduce en incapacidad, el bien en carga, la riqueza en pobreza, lo seguro en inseguro. Al mismo tiempo, sin embargo, en una especie de engaño colectivo, todo parece posible, sin límites, incluso tan fácil como publicar un vídeo gracioso en TikTok. Nunca como en la sociedad moderna, una vida puede estar llena de eventos, sensaciones y bienes; aunque, en el mejor de los casos, todo se detenga en la dimensión de un presente dilatado.

## **Una sociedad angustiada**

El crecimiento exponencial de la producción, su dimensión supranacional y el mercado global, han creado una enorme riqueza, con-

centrándola en muy pocas manos. Masas de personas cada vez más amplias, por necesidad o seducidas por la vida líquida, se mueven hacia las ciudades en busca de oportunidades que no son para todos. Así crecen monstruos urbanísticos y nacen los ciudadanos consumidores, frustrados porque no cuentan con ingresos suficientes, y alienados porque no tienen identidad.

Esa falta de certezas crea una constante necesidad de seguridad. El futuro y el progreso que hasta hace unas décadas se miraban con confianza, ahora se esperan con angustia. Se teme a lo nuevo, al diferente, a cualquiera que pueda amenazar nuestro estatus, porque es muy fácil caer por la escalera social. En estas condiciones, la industria del miedo y la seguridad prolifera a expensas de la oferta de derechos y libertad. Los sistemas de videovigilancia, las vallas y muros, las armas de fuego, incluso los refugios nucleares y las peticiones de orden y control, se multiplican con la oferta política que se adecua a ello. Y no hay nada como una emergencia perenne para acelerar esa deriva. En la vida líquida no hay conquista definitiva y todo se puede perder en cualquier momento.

## **Estado de guerra**

Para narrar la crisis sanitaria se emplearon expresiones como *economía de guerra*, atención médica *de primera línea*, *confinamiento* y *toque de queda*. Como enseñan los filósofos del lenguaje, nosotros habitamos la lengua que hablamos, porque construye y define los elementos conceptuales y simbólicos del mundo en que vivimos. Si los hechos desaparecen, sumergidos por una montaña de no-hechos y hechos falsos, lo que queda es la percepción y la narración a través de la cual interpretamos la realidad. El lenguaje de guerra humanizó el virus al transformarlo en un antagonista que había que combatir con cualquier medio. Ya que en la guerra el fin siempre justifica los medios, se crean héroes y traidores, se sofoca la verdad en lugar de enfrentarse a los problemas, y se termina militarizando ciudades, relaciones, vida civil y política. Todo, en una sociedad, la occidental, que viene de décadas de antimilitarismo y en la que la

guerra guerreada parecía pertenecer al pasado. Como ya sabemos, era un farol o una ilusión óptica muy exitosa. Sea como sea, la narración bélica vuelve a cobrar protagonismo, igual que en los años veinte del siglo XX, lo que demuestra que ciertos esquemas narrativos, en las épocas de cambio, son una parte intrínseca de la naturaleza humana y de su forma de contarse.

## Un sistema circular

También las respuestas de las autoridades políticas y económicas han sido muy similares a las proporcionadas hace un siglo, es decir, basándose esencialmente en el control y la verticalidad. La tentación de deslizarse hacia una condición de emergencia crónica es evidente, ya que ese es el único estado en el que la élite logra reagrupar el consenso de las masas. La mayoría de los que se han encontrado en la obligación de liderar el mundo en esta fase de transformación y cambio han manifestado una forma de pensar típica del siglo XX; por el contrario, necesitamos un salto hacia un nuevo modelo de inteligencia, basado en la flexibilidad y la capacidad de cambiar de opinión y de estrategia en poco tiempo, en función de los eventos, implementando procesos ligeros y procediendo por ensayo-error-corrección. Según McKinsey, el cuadro de estos años es tan incierto que se debería diseñar un modelo de navegación por *frames* temporales de dos años, y solo al final de ese periodo podríamos hablar de una verdadera *Next Normal*. Para esto necesitamos una nueva generación de líderes que realmente entiendan y crean en la circularidad del sistema en el que vivimos, como especie y como individuos.

Este mundo que colapsa nos avisa de que no terminará EL MUNDO, sino un tipo de mundo. Durante los días de cuarentena de la covid-19 soñábamos con *volver al mundo normal*, como si nuestro mundo fuera realmente normal: desintegración social, pobreza, explotación, destrucción del medio ambiente... «La normalidad no volverá, porque la normalidad era el problema», decía un acertado *meme*, entre los innumerables que se produjeron durante esa gigantesca terapia de grupo.

## Es hora de cambiar

El ser humano domina este planeta como ninguna otra especie había hecho nunca, pero este dominio genera consecuencias: algunas toman la forma de una pandemia, otras, más frecuentes, de guerras. No es algo que nos haya sucedido casualmente, es el resultado de lo que hacemos y de las decisiones que tomamos. Todos somos responsables de ello. Las generaciones más afortunadas de la historia vivieron a remolque de una minoría miope y codiciosa, y si los grandes flujos migratorios no fueron suficientes para hacerles comprender que ha llegado el momento de reorganizar la estructura social, empezando por el trabajo, la salud y la educación, fenómenos como la pandemia y la guerra, que golpean los ganglios más vitales de la globalización, llegaron con un cartel muy claro: el mundo cambia de nuevo y más vale hacerse cargo de ello.

Ya he citado la célebre obra de Eric Hobsbawm *El siglo breve*, para aclarar que los cambios de época nunca coinciden exactamente con el cambio de siglo o milenio. Hace falta un gran evento que actúe como falla de ruptura, como lo fueron las dos guerras mundiales y el final de la guerra fría. La sociedad que hemos construido sobre la codicia, el individualismo y el despilfarro, ya no nos sirve. Lo que necesitamos urgentemente, ahora y para las próximas crisis, es una sociedad basada en la resiliencia, la solidaridad, la humildad y la compasión. Con toda probabilidad estamos entrando definitivamente en el primer siglo del tercer milenio. No será fácil ni indoloro, y estamos en los albores de esta nueva era. Sin embargo, si sabemos aprender de nuestros errores y adaptarnos hacia nuevas soluciones, entonces podremos participar en la construcción de un mundo diferente y, posiblemente, mejor. Se avecinan nuevos tiempos.



## El autor

---

**Andrés Raya Donet** es licenciado en Ciencias Químicas por la Universidad de Barcelona y MBA por ESADE. Es profesor asociado adjunto del departamento de Dirección de Personas y Organización en ESADE y profesor asociado a la Universidad Ramon Llull.

Es Associate Dean of Programmes de Esade Executive Education y director del programa Liderazgo de personas y gestión de equipos.

Ha sido director general de empresas de distribución y retail de moda, y desde 2003 dedica la mayor parte de su tiempo profesional a escribir, a la docencia, a la gestión del talento y al desarrollo de directivos y directivas.

Ha dirigido proyectos de consultoría institucional y ha participado en algunos de los mayores proyectos de cambio que se han vivido en España, en sectores tan emblemáticos como el bancario o el asegurador.



## Libros de Cabecera

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)



## **Libros de Cabecera** Newsletter

Si t'agrada el món de l'empresa, vols progressar professionalment, o simplement, necessites posar-te al dia, inscriu-te a la newsletter de **Libros de Cabecera** i t'informarem de les nostres novetats i esdeveniments amb els autors.

Escaneja aquest codi QR per accedir a la inscripció:



**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.