

acompañarán de por vida: “instruyen a los niños y jóvenes, con no mayor cuidado de los estudios que de las buenas costumbres y las virtudes. De hecho, tienen especial cuidado de inculcar desde el primer momento en las mentes todavía tiernas y obedientes de los niños ideas buenas y útiles para la conservación de la sociedad. Si éstas arraigan profundamente en los niños, los acompañan durante toda su vida hasta hacerse mayores, y suponen una gran ventaja para proteger la estabilidad de la sociedad, que no se viene abajo sino a causa de los vicios, que nacen de ideas erróneas” (II, 149-150).

**E**s quizá la mayor paradoja de la obra de Moro que en varios pasajes se admita la existencia de elementos discordantes en

.....  
**El cultivo del espíritu a través de la educación es un hábito vital y no un mero adiestramiento obligatorio**

la isla: adúlteros, ateos, ladrones, vagabundos y criminales en general, que el sistema aparta o castiga sin piedad. Se trata de habitantes en los que la educación utopiana no parece hacer mella y “...a quienes juzgan tanto más lamentables y merecedores de peores castigos cuanto que, instruidos de manera sobresaliente en tan preclara educación para la virtud, no han podido, sin embargo, apartarse del crimen” (II, 119).

**P**ero, si se excluyen esos incómodos ejemplos, cada utopiano parece haber asumido y abrazado las bondades del sistema, no ya de buen grado, sino con extremo entusiasmo. Como se ha mencionado, la clave de esta apasionada aceptación reside en la educación. En definitiva, Utopía

es una sociedad perfecta gracias al desarrollo intelectual de sus individuos, que son educados en los verdaderos propósitos de la existencia humana. Asimismo, Utopía es también perfecta porque, de manera natural y libérrima, los isleños cooperan con sus iguales a crear las condiciones de vida ideales que garantizan que el cultivo del espíritu sea un hábito vital y no un mero adiestramiento obligatorio. En definitiva, los dos aspectos aquí destacados son necesariamente parciales y dejan sin tratar otros igualmente interesantes acerca del ideal educativo de Utopía. No obstante, no han sido escogidos al azar, puesto que ambos inciden en un elemento siempre actual de la educación: su orientación ética y su vocación de actitud vital.

## EyH IDEAS

### LA SOCIEDAD HELICÓPTERO

**L**as metáforas *helicopter money*, *helicopter parents* u otras similares —se podría hablar también, como veremos, de *helicopter health*— son cada vez más habituales en el vocabulario de trabajos que analizan fenómenos de la actualidad. Todas ellas tienen algo en común: la acción de una autoridad (helicóptero) que supervisa, controla y orienta desde la distancia las acciones de personas o instituciones que pueden tener problemas si se les deja actuar en libertad.

Milton Friedman introdujo la metáfora del *helicopter money* para

hacer referencia a las políticas monetarias expansivas basadas en la creación de dinero por parte de las autoridades monetarias, con el fin de animar la actividad económica. Desde entonces, y especialmente en esta crisis, esa expresión se ha utilizado para referirse a los programas de expansión cuantitativa (*quantitative easing*, QE) puestos en marcha por los Bancos Centrales para incrementar la oferta monetaria, abaratando el crédito, con el fin de animar el crecimiento de la actividad económica. Recientemente ha sido noticia, por ejemplo, el anuncio del Banco Central Europeo (BCE) de seguir con su programa de compra de deuda y de mantener los tipos de interés ba-

jos, al menos hasta finales de 2017. Como comentaba Simon Nixon en el *Wall Street Journal*, muchos piensan que es una forma de seguir aplazando —al margen de las reglas del mercado— las difíciles decisiones que gobiernos y otros sectores económicos (entre ellos el sector financiero) deberían tomar ante sus insostenibles endeudamientos. De este modo, para evitar males mayores, el Banco Central actúa paternalmente, al menos hasta que sea inevitable dejar de hacerlo.

Aunque obviamente en otro sentido y con muy distintas consecuencias, ese paternalismo excesivo no es muy distinto al de los “padres helicóptero”, esos progenitores que están encima de sus hijos —controlando, supervisando, siendo partícipes...— en todas y cada una de sus decisiones vitales (desde las

más cotidianas de levantarse por la mañana, hasta las más trascendentes de sus estudios y su desarrollo profesional). La metáfora apareció a principios de 1969 en el libro *Between Parent & Teenager* escrito por Haim Ginott, en el que se menciona a una adolescente que se queja diciendo: “Mi mamá está sobre mí como un helicóptero...”. Hoy en día es una expresión casi coloquial, que a menudo salta a la actualidad en momentos en los que se analiza el desempeño de nuestros jóvenes –como ha sucedido hace poco con la publicación de los datos del informe PISA-, o ante comportamientos de la juventud que llaman la atención. Emma Jacobs comentaba en “Over 22? Forget blaming others: success or failure is down to you” (*Financial Times*) el caso de un alumno de Oxford que 16 años después de acabar su carrera ha demandado a la Universidad –pide una indemnización de 1 millón de libras– por no haber obtenido una nota final superior, que le hubiera permitido tener una carrera profesional más exitosa. Más allá de la anécdota, el ejemplo muestra cómo en una sociedad como la nuestra siempre se busca algún “helicóptero” –padres, colegios, universidades...– que pueda ser identificado como causante y responsable de los problemas o fracasos personales. Como concluía la periodista del *Financial Times* al reflexionar sobre el caso del estudiante de Oxford: “I increasingly wonder, with the benefit of age: does any of it really matter? I have no idea, and no particular interest in, what class of degree my colleagues have. After a certain age –say, 22– you stop asking. Failing to secure a first may prevent you getting a prestigious first job but after that it is down to you. It is never a good sign when people are fixa-

ted on their student past. If your school or university days were the best in your life, things have gone very wrong indeed. As JK Rowling, the Harry Potter author, said in her commencement speech at Harvard University in 2008: “There is an expiry date on blaming your parents for steering you in the wrong direction”. The same should be said of university”.

También en otros ámbitos, como el de la salud, cada vez hay más “helicópteros de la salud” –en este caso institucionales: organizaciones internacionales, gobiernos, e incluso empresas– que tratan de evitar que los ciudadanos tengan hábitos poco saludables (fumar, beber alcohol, consumir grasas y azúcares, comer carne roja, no hacer ejercicio, etc., etc.). Sin duda, la última misión de estos “helicópteros” es la que se podría denominar como la batalla de la *sugar free society*. En nuestro país, el Gobierno acaba de aprobar el que se podría denominar como “impuesto de la Coca Cola”, que grava el consumo de bebidas azucaradas, y que ya ha sido establecido también en otros países como Francia o Gran Bretaña. La idea –más allá del interés recaudatorio– es que cada vez se consuman menos azúcares poco saludables. También las empresas quieren contribuir en esta cruzada, y Nestlé acaba de anunciar que ha desarrollado un proceso para fabricar chocolate con un 40% menos de azúcar. Por supuesto, siempre existen otros modos de afrontar temas como estos, aunque sean políticamente incorrectos. En Australia, donde se debate la introducción de una tasa similar a la española, Barnaby Joyce, viceprimer ministro, del Partido Nacional, ha comentado: “We believe in being healthy but we don’t believe you have a health policy that is led by a tax on sugar

.....

**Quando la cultura del "helicóptero" se generaliza, lo hace a costa de la libertad y la responsabilidad personal**

because, if you want to deal with being overweight –well, here is a rough suggestion– stop eating so much and do a bit of exercise (...). There is two bits of handy advice and you can get that for free”.

No cabe duda de que la metáfora del helicóptero refleja que en las sociedades actuales cada vez se desarrollan mejores mecanismos de supervisión y control del bienestar, más instrumentos que ayudan a las personas a abordar problemas presentes y futuros, sin tener que afrontarlos en soledad. Sin embargo, cuando la cultura del “helicóptero” se generaliza, y la seguridad como bien colectivo se convierte en un valor supremo, lo hace a costa de la libertad y la responsabilidad personales. Aunque a corto plazo el sacrificio pueda parecer que merece la pena, a medio y largo plazo sus consecuencias no son ni mucho menos deseables.

---

## **TRABAJO, TECNOLOGÍA Y HUMANISMO**

**L**a convivencia del hombre con la máquina en el lugar de trabajo tiene una larga historia de encuentros y desencuentros. Casi dos siglos después del primer movimiento ludita, símbolo del descontento de la clase obrera británica ante el avance de la máquina en la industria, estamos en la actualidad en uno de esos momentos que pueden dar un nuevo giro a esa relación. La confluencia del desarrollo de las tecnologías de la información, de la robótica y de la inteligencia artificial –por citar algunos de los fenómenos tecnológicos más populares– vuelve a poner sobre la mesa el problema de la posible sustitución de gran parte del trabajo humano por las

máquinas, con todas sus consecuencias económicas, sociales, etc. En los dos últimos años se ha intensificado la publicación de artículos académicos y libros sobre estos temas, con el objetivo de tratar de anticipar los efectos que la aceleración del desarrollo tecnológico puede tener en el mundo laboral y la empresa. Algunos de estos trabajos han tenido un notable éxito, como *The Second Machine Age* (2014), obra en la que los profesores del MIT Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee reflexionaban sobre la necesaria reinención de las economías como consecuencia de la revolución de las tecnologías digitales, y su efecto en la nueva educación y formación que se requerirán para desempeñar ciertos trabajos en el futuro. También ha sido un *best seller* el libro *Rise of the Robots* (2015), del experto en tecnología Martin Ford, que con un tono algo más apocalíptico, también se plantea el reto de reinventar el contenido del trabajo humano como única forma de supervivencia ante el empuje tecnológico. Más recientemente, el fundador del World Economic Forum, Klaus Schwab, ha publicado *The Fourth Industrial Revolution* (2016), con el objetivo de llamar la atención sobre la rapidez y la escala del cambio tecnológico, de reflexionar sobre posibles respuestas ante ese cambio, y sobre todo, con el fin de aunar fuerzas, públicas y privadas, para afrontar de forma armoniosa los desafíos que plantea. John Thornhill, en el *Financial Times*, comentaba sobre el trabajo de Schwab: “Schwab suggests that the fourth industrial revolution has the potential to “robotise humanity”; but, if shaped in a responsive and responsible way, could also catalyse a new cultural renaissance and a true global civilisation, lifting humanity into a new collective and moral consciousness based on a

shared sense of destiny”. Más allá de retos y desafíos concretos, dos ideas de fondo parecen emerger de la investigación que aborda el impacto de esta aceleración tecnológica en el mundo del trabajo. La primera idea es que, como en otras revoluciones pasadas, las nuevas tecnologías sustituirán sin duda muchas tareas realizadas hoy por las personas –tanto rutinarias como complejas–, pero al mismo tiempo generarán nuevas ocupaciones –que quizá hoy, todavía, no se ven con claridad– que compensen con creces esas pérdidas. En “How computer automation affects occupations: Technology, jobs, and skills”, James Bessen (Boston University) explica, por ejemplo, cómo los trabajos más intensivos en el uso de tecnologías de la información son también los que más puestos de trabajo generan, en comparación con los menos intensivos en tecnología: “Computers automating tasks doesn’t imply that occupations that use computers will necessarily suffer job losses. In fact, computer-using occupations have had greater job growth to date. Instead, it is the occupations that use few computers that appear to suffer computer-related job losses. The notion that computer automation necessarily leads to major job losses ignores the dynamic economic response to automation, a response that involves both changing demand and interoccupation substitution”. Esa dinámica de reinención del trabajo, como señalaban Acemoglu y Restrepo en “The Race Between Machines and Humans. Implications for growth, factor shares and jobs”, es la que se ha dado en otros momentos de la historia: “Many economists throughout history have been proven wrong in predicting that technological progress will cau-

.....  
**En los años  
 venideros  
 será un reto  
 convertir la  
 humanidad, el  
 humanismo,  
 en un factor  
 laboral clave  
 en entornos  
 altamente  
 tecnologizados**  
 \_\_\_\_\_

se irreversible damage to the labour market. This column shows that so far, the labour market has always adapted to the replacement of jobs with capital, using evidence of new types of skilled jobs between 1970 and 2007. As long as the rate of automation of jobs by machines and the creation of new complex tasks for workers are balanced, there will be no major labour market decline”. La segunda idea en la que hay claro acuerdo es la necesidad de repensar la educación y la formación de las personas para el trabajo, tanto desde el punto de vista de la formación para aprovechar al máximo las posibilidades de las nuevas tecnologías, como de la formación para explotar del modo más apropiado aquello que las tecnologías no pueden –ni seguramente podrán– ofrecer en las organizaciones: humanidad. Respecto a lo primero, el CEO de Salesforce, Marc Benioff, destaca por ejemplo la importancia de adaptarse a cambios como los que está produciendo la extensión de la inteligencia artificial a muchos ámbitos de decisión de las empresas. En “On the Cusp of an AI Revolution”, Benioff comenta: “As in past periods of economic transformation, AI will unleash new levels of productivity, augment our personal and professional lives, and pose existential questions about the age old relationship between man and machine. It will disrupt industries and dislocate workers as it automates more tasks. But just as the Internet did 20 years ago, AI will also improve existing jobs and spawn new ones. We should expect this and adapt accordingly by providing training for the jobs of tomorrow, as well as safety nets for those who fall behind”. Quizá sea más complejo lo segundo: la formación necesaria para convertir la humanidad, el humanismo, en un factor

laboral clave en entornos altamente tecnologizados. También lo será su puesta en práctica en las organizaciones, que a menudo se equivocan al tratar de gestionar esas dimensiones humanas de forma frívola. Precisamente de algunos de estos aspectos se hacía eco recientemente el semanario *The Economist*, al comentar los problemas que puede generar una mala gestión de las “dimensiones emocionales” como contenidos del puesto de trabajo, tanto hacia adentro como hacia afuera de la empresa: “The idea of companies employing jolly good fellows and “happiness alchemists” may be cringe-making, but is there anything else really wrong with it? Various academic studies suggest that “emotional labour” can bring significant costs. The more employees are obliged to fix their faces with a rictus smile or express joy at a customer’s choice of shoes, the more likely they are to suffer problems of burnout. (...) But the biggest problem with the cult of happiness is that it is an unacceptable invasion of individual liberty. Many companies are already overstepping the mark. (...) Companies have a right to ask their employees to be polite when they deal with members of the public. They do not have a right to try to regulate their workers’ psychological states and turn happiness into an instrument of corporate control”.

## ¿CRECER O NO CRECER?

La religión del crecimiento lleva algunos siglos implantada en el pensamiento económico y empresarial. Crecer, en términos de riqueza o de beneficios, es la solución a todos los problemas. No hay alternativa: o creces, o fracasas.

La religión del crecimiento lleva algunos siglos implantada en el pensamiento económico y empresarial. Crecer, en términos de riqueza o de beneficios, es la solución a todos los problemas

Lo escuchamos una y otra vez cuando se discute sobre políticas económicas: lo que se necesita para erradicar el desempleo, las desigualdades, los problemas de endeudamiento, etc., es crecer, y crecer cada vez más, si es posible. *The Economist* lo decía hace unas semanas al analizar la situación de una Europa menguante, aquejada de problemas y enfrentada a retos de todo tipo: “what Europe desperately needs is growth”. Según el semanario, que comparaba la situación europea con la del protagonista del clásico cinematográfico “The Incredible Shrinking Man”, el continente no se puede conformar con la solución que da el protagonista del film a su desdichada situación: “Carey-the protagonist- comforts himself with the thought that however much his body may diminish, he will at least retain his own little place within the universe. With luck, Europe can muster a little more ambition”. La ambición del crecimiento no sólo es obsesiva en política económica. En la empresa, y en muchas otras organizaciones, todo se supedita a las expectativas de crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, de los beneficios, del valor en Bolsa, y de tantos otros parámetros que supuestamente miden el éxito de su actividad. No se escuchan muchas declaraciones corporativas del tipo: “ha sido un gran año porque se ha aumentado un 10% la satisfacción de nuestros empleados, aunque se haya reducido nuestro margen un 30%”. De hecho, para que tal relato de los hechos tuviera sentido, habría que redefinir qué significa “crecimiento” en nuestra sociedad. Como en la vida de las personas, quizá no esté tan claro que “crecer” en esos ámbitos signifique necesariamente, y siempre, lograr mejores resultados materiales, superar expectativas basadas en indicadores estrechos de

*performance* económica y empresarial, o batir los logros de los competidores (sean estos países, empresas, u otro tipo de “competidor”). Esto es lo que parece demostrar el hecho de que en los últimos años, también en Economía –sí, en Economía, en la ciencia de los recursos escasos susceptibles de usos alternativos–, se haya colado con fuerza un concepto tan humano y esquivo como el de la felicidad casi al mismo nivel que el del crecimiento. Recientemente, por ejemplo, Jim Helliwell, investigador del Canadian Institute for Advanced Research, abogaba por que el problema de la desigualdad, tan central en nuestras sociedades, dejara de abordarse sólo con los parámetros típicos del crecimiento –renta y riqueza– para tener en cuenta otros aspectos como la percepción subjetiva de bienestar y felicidad: “Discussions about inequality tend to focus on the distribution of income and wealth. There is a need for a shift in focus towards another source of inequality – subjective wellbeing. Wellbeing inequality has grown significantly for the world as a whole and in eight of the ten global regions. One way to address this inequality is to increase social trust”. La reflexión sobre el tema del crecimiento es especialmente relevante en un momento como el actual, ya que después de una grave crisis económica –en la que de hecho se ha decrecido mucho, teniendo en cuenta los parámetros convencionales de crecimiento– parece que llega una época de crecimiento débil, o incluso estancamiento. Para muchos, estamos ante una *secular stagnation*, concepto popularizado hace casi un siglo por Alvin Hansen, economista de Harvard que predijo –aunque sin mucho éxito– un prolongado período de débil crecimiento económico que seguiría a la Gran Depresión. Laura Tyson y Anu Mad-

gavkar plantean un escenario así para los años venideros en “The Great Income Stagnation”: “The trend of falling or stagnating incomes for the majority of households... do not just act as a brake on consumption demand and GDP growth; they also fuel social and political discontent, as citizens lose confidence in existing economic structures. (...) Recent debate about income inequality in the US and other developed countries has focused on the rapid surge in incomes for the few. But stagnating or falling incomes for the many add a different dimension to the debate – and demand different types of solutions that emphasize wage growth for the majority of the income distribution. With most households continuing to face stagnating or falling incomes – and with younger generations thus on track to be poorer than their parents – such solutions are urgently needed”.

De ser ciertas estas previsiones, y con la necesidad urgente de buscar soluciones a los problemas derivados de esta situación, quizá sea buen momento para repensar los significados de crecimiento en el ámbito de la economía y la empresa, y para añadir nuevas y distintas dimensiones a esa disyuntiva perversa de “crecer o crecer”. Al igual que tantas personas han encontrado y siguen encontrando la clave de su verdadero crecimiento en un cierto *downshifting* vital, igual es momento de ser creativos y trabajar con expectativas nuevas, y con objetivos de “crecimiento” que tengan en cuenta otras dimensiones humanas y sociales más allá de las tradicionales. ¿Es posible la prosperidad sin (tanto) crecimiento? ¿Se puede embridar de alguna forma la ‘era insaciable’ en la que vivimos, sobre todo en las sociedades más desarrolladas? ¿Sólo es relevante el ‘progreso’ derivado del ‘crecimiento’? Son preguntas que

pueden complementar a las más convencionales que se plantean una y otra vez el mundo de la economía y la empresa.

## POPULISMO CULTURAL, POPULISMO ECONÓMICO Y DEMOCRACIA

Quizá por el inesperado desenlace de la carrera de Donald Trump hacia la presidencia de los Estados Unidos, quizá porque no se acaban de esfumar los ecos de la sorpresa del éxito de los partidarios del Brexit en el Reino Unido, lo cierto es que en las últimas semanas ha arreciado el ritmo de publicación de trabajos y reflexiones sobre los fenómenos de populismo en Estados Unidos y Europa. La mayoría de ellos se centran en profundizar en las causas de esos populismos, y un número también numeroso en tratar de comprender las similitudes y diferencias entre los populismos denominados de izquierdas (más comunes hoy en países mediterráneos y latinos) y los populismos de derechas (más visibles en la actualidad en centro Europa y el mundo anglosajón).

Uno de los trabajos que más eco ha tenido ha sido el estudio publicado por dos conocidos profesores estadounidenses, Ronald Inglehart (University of Michigan) y Pippa Norris (Harvard University). “Trump, Brexit, and the Rise of Populism: Economic Have-Nots and Cultural Backlash”, documento de trabajo publicado por la John F. Kennedy School of Government (Harvard University), plantea que, al contrario de lo que habitualmente se piensa, las razones o causas económicas – como los efectos de la crisis de 2008 – tienen

una relevancia mucho menor que las razones culturales a la hora de explicar y entender fenómenos populistas como el de Trump o el de los partidos y movimientos partidarios del Brexit. Según Inglehart y Norris, desde los años setenta del siglo XX se ha ido incubando una pugna cultural entre las fuerzas políticas más progresistas que han ido accediendo al poder (defensoras de valores culturales post-materialistas como la preocupación por el medio ambiente, la equidad de género, el cosmopolitismo, etc.) y las fuerzas más conservadoras, que se han visto cada vez más desplazadas (defensoras de valores tradicionales “pasados de moda”). La reacción de estas últimas ante ese nuevo *establishment* progresista está en el origen de buen número de populismos de derechas. Como concluyen los autores en su trabajo, “the spread of progressive values has stimulated a cultural backlash among people who feel threatened by this development. Less educated and older citizens, especially white men, who were once the privileged majority culture in Western societies, resent being told that traditional values are ‘politically incorrect’ if they have come to feel that they are being marginalized within their own countries. As cultures have shifted, a tipping point appears to have occurred”.

En el caso del Brexit, por ejemplo, Anatole Kaletsky coincide con esa visión, en la que factores tan básicos como la edad (jóvenes y mayores), el origen étnico y la defensa de ciertos valores socioculturales son más aptos para explicar lo sucedido que las razones de situación económica, laboral, etc. Kaletsky escribía en “Pensioners and Populism”: “The British data suggest that cultural and ethnic attitudes,

Las razones o causas económicas tienen una relevancia mucho menor que las culturales al explicar los actuales populismos

not direct economic motivations, are the real distinguishing features of anti-globalization voting. Asked whether “social liberalism” is a “force for good” or a “force for ill,” 87% of “Remain” voters said it was a force for good, while 53% of Leave voters called liberalism a “force for ill.” On “multiculturalism,” the difference was even starker – 65% of Leave voters were against it, while 86% of Remainers approved. In Britain, where detailed analyses of the votes actually cast in the Brexit referendum are now available, the group most directly affected by low-wage competition from immigrants and Chinese imports – young people under 35 – voted against Brexit by a wide margin, 65% to 35%. Meanwhile, 60% of pensioners who voted backed the “Leave” campaign, as did 59% of voters with disabilities. By contrast, 53% of full-time workers who participated wanted Britain to remain in Europe, as did 51% of part-time workers”.

Sin embargo, frente a estos populismos denominados de derechas o conservadores, tan culturalmente condicionados, la explicación de los populismos de izquierda sí tiene además una fuerte raíz económica, que se ha repetido a lo largo de la historia en este tipo de movimientos. También en este caso, la raíz se puede encontrar en los años setenta, con el inicio de una nueva era de dominio del liberalismo económico que genera grandes desequilibrios y desigualdades sociales, y que culmina con la crisis de 2008. La reacción política e ideológica de indignación ante esa situación está en el origen de partidos como Podemos en España o Syriza en Grecia –pero también, por ejemplo, en el giro a la izquierda de Sanders y Corbyn en el mundo anglosajón-. Sociológica

y demográficamente muy diferentes a los de derechas –entre otras cosas, porque movilizan sobre todo a la juventud y a los más desfavorecidos–, estos populismos, muchos de ellos de raíz postmarxista, no presentan especial novedad respecto a los que ya se han dado históricamente en otras latitudes y momentos históricos. Sí comparan con los anteriores, sin embargo, la idea de la revuelta contra el *establishment*, contra las élites, la política convencional, etc. Fareed Zakaria destacaba este hecho en “Populism on the March. Why the West Is in Trouble”, comentario publicado en el número de *Foreign Affairs* dedicado monográficamente a este tema: “What is populism? It means different things to different groups, but all versions share a suspicion of and hostility toward elites, mainstream politics, and established institutions. Historically, populism has come in left- and right-wing variants, and both are flourishing today, from Bernie Sanders to Trump, and from Syriza, the leftist party currently in power in Greece, to the National Front, in France. But today’s left-wing populism is neither distinctive nor particularly puzzling”.

Más allá de sus diferencias profundas, incluso de su carácter antagónico, o de sus similitudes más o menos superficiales, es una realidad que la actual expansión del pensamiento populista supone un enorme reto y un gran peligro para las democracias, tal y como las conocemos en la historia reciente. Andrés Velasco, profesor de la Columbia University School of International Public Affairs, al comentar una obra de Jan-Werner Mueller sobre el tema, señala: “Populism is not about taxation (or jobs or income inequality). It is about representation –who gets

||||||||||||||||||  
**La actual expansión del pensamiento populista supone un enorme reto y un gran peligro para las democracias, tal y como las conocemos en la historia reciente**

---

to speak for the people and how. Advocates of democracy make some exalted claims on its behalf. As Abraham Lincoln put it at Gettysburg, it is “government of the people, by the people, for the people.” But modern representative democracy –or any democracy, for that matter– inevitably falls short of these claims. Voting in an election every four years for candidates chosen by party machines is not exactly what Lincoln’s lofty words call to mind. What populists offer, Mueller says, is to fulfill what the Italian democratic theorist Norberto Bobbio calls the broken promises of democracy. Populists speak and act, claims Mueller, “as if the people could develop a singular judgment,...as if the people were one,... as if the people, if only they empowered the right representatives, could fully master their fates. Populism rests on a toxic triad: denial of complexity, anti-pluralism, and a crooked version of representation” (“The Anti-Democratic Heart of Populism”, Project Syndicate).

---

## **ENREDADOS CON LA INNOVACIÓN**

Se ha publicado recientemente el nuevo libro de Clayton Christensen, profesor de la Universidad de Harvard mundialmente conocido por su teoría de la innovación disruptiva y por ser uno de los pensadores más influyentes en el mundo del *management* en las dos últimas décadas. Si en *The Innovator’s Dilemma* Christensen explicaba cómo nuevas empresas y proyectos innovadores eran capaces de generar verdaderas disrupciones en mercados maduros y ante empresas líderes, en su nueva obra, *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Cho-*

ce, el profesor de Harvard analiza cómo el impulso innovador se puede mantener centrándose en una mejor comprensión del comportamiento de los clientes. Estos –según Christensen– “contratan” productos y servicios para que “les hagan ciertos trabajos”, y entender esas situaciones en las que los productos “trabajan” para los clientes es la clave para seguir innovando y ajustando la oferta de las marcas. Tras años de investigación, los autores del libro (Christensen, Hall, Dillon, y Duncan) concluyen que “our long held maxim –that understanding the customer is the crux of innovation– is wrong. Customers don’t buy products or services; they “hire” them to do a job. Understanding customers does not drive innovation success. Understanding customer jobs does. The “Jobs to Be Done” approach can be seen in some of the world’s most respected companies and fast-growing startups, including Amazon, Intuit, Uber, Airbnb, and Chobani yogurt, to name just a few”.

Como señalaba Andrew Hill en el *Financial Times*, la propuesta de *Competing Against Luck* contrasta con la *The Innovator’s Dilemma*, ya que en lugar de centrarse en las innovaciones disruptivas, que explicaban por qué fracasaban grandes negocios muy consolidados (en una serie de “hit-and-miss bets on innovation”), el nuevo libro se centra en cómo pueden triunfar esas mismas empresas, interpretando bien “los trabajos” que pueden hacer sus productos para sus clientes. Este cambio de enfoque, comentaba Hill en “Clayton Christensen moves on from the dising of disruption”, tiene mucho que ver con las recientes críticas que la teoría de la innovación disruptiva ha generado. Más en concreto, los

retoques a la teoría que se presentan en la nueva obra parecen estar orientados, en parte, a responder a la ya famosa crítica a la idea de disrupción publicada en *The New Yorker* en 2014 por Jill Lepore, profesora de historia también en Harvard. En “The Disruption Machine. What the gospel of innovation gets wrong”, Lepore ponía en duda el rigor de la historia construida en torno a varios de los casos utilizados por Christensen en su libro, y echaba en falta que en *The Innovator’s Dilemma* no se trataran los casos de empresas que habían respondido bien a la disrupción, ni los de muchos “disruptores” que habían fracasado en su empeño innovador. La conclusión de Lepore era nítida: “Disruptive innovation is a theory about why businesses fail. It’s not more than that. It doesn’t explain change. It’s not a law of nature. It’s an artifact of history, an idea, forged in time; it’s the manufacture of a moment of upsetting and edgy uncertainty. Transfixed by change, it’s blind to continuity. It makes a very poor prophet”.

Los debates en torno a la innovación van mucho más allá de esta casi anecdótica, aunque significativa –por el gran éxito que ha tenido en el mundo de los negocios– disputa en torno a la famosa “innovación disruptiva”. También en el *Financial Times*, Peggy Hollinger comentaba en la sección de libros la obra de Frederik Erixon y Björn Weigel *The Innovation Illusion. How So Little Is Created by So Many Working So Hard*. Lo que estos autores plantean en su libro es una duda más que razonable en torno a la idea de que vivamos en la “era de la innovación”. Más bien al contrario –señalan–, el sistema capitalista actual establece cada vez más frenos al riesgo y la innovación,

El sistema capitalista actual establece cada vez más frenos al riesgo y la innovación, favoreciendo políticas corporativas conservadoras

favoreciendo políticas corporativas conservadoras que buscan sobre todo favorecer la rentabilidad del capital: “The blame, they argue, lies in a system of capitalism which, far from fostering Joseph Schumpeter’s creative destruction, has become a counter-revolutionary force: middle-aged, fearful of risk and cut off from the entrepreneurial spirit that once drove truly disruptive change. Our ability to adopt and spread the use of innovative products and services has been paralysed by this hidebound system. Capitalism has fallen victim to rentiers”.

Dar con las claves adecuadas para entender y promover los procesos de innovación, de los que depende en buena medida el progreso económico, es una tarea especialmente importante en un momento en el que se percibe cierta paralización del crecimiento, y un cierto agotamiento del modelo de una innovación apoyada excesivamente en las promesas de las nuevas tecnologías.

## MALOS TIEMPOS PARA LOS TÓPICOS

El mundo del *management*, de la dirección de empresas, siempre ha favorecido la adopción de modas, de teorías y modelos de gestión de las organizaciones que se convierten en un cierto “deber ser”. Dependiendo del contexto económico, de las circunstancias culturales y tecnológicas, algunas de esas modas, y las etiquetas que las identifican (verdaderas *buzzwords* en el lenguaje de los directivos) llegan a ser ideas y conceptos universalmente aceptados, que se dan por buenos sin más discusión. Pasan a funcionar, en este sentido, como verdaderos tópicos. Así,

en el mundo de la empresa, por ejemplo, hay que ser innovador, creativo, proactivo, capaz de asumir riesgos, de trabajar en equipo, y de muchas cosas más que seguramente nadie duda de que están relacionadas con el éxito personal y organizativo.

También es habitual que en ciertos momentos, a menudo condicionados por la coyuntura, surjan voces que reten a esos tópicos y animen a que se reinterpreten, a que se vuelva a reflexionar sobre ellos con cierto espíritu crítico. El momento actual parece ser uno de esos tiempos, convulsos y revisionistas. O al menos eso parece indicar el buen número de artículos académicos y comentarios de expertos que desde hace ya algún tiempo ponen en solfa algunos de los clichés más asentados en el vocabulario empresarial.

Lucy Kellaway escribía recientemente en el *Financial Times* sobre lo que cataloga como “la plaga de la creatividad obligatoria”. En “The plague of compulsory creativity may be dying out”, la sugerente comentarista británica de temas de *management* afirma estar cansada de ver cómo en todos los ámbitos de los negocios, incluso en actividades tan técnicas como las contables, el “ser creativo” parece imponerse como una obligación. Según Kellaway, podemos estar ante un gran error, con consecuencias muy negativas en las empresas, que de ordinario necesitan muchas más personas con perfiles nada creativos, pero imprescindibles (experiencia, conocimiento, inteligencia, juicio, etc.). Al fin y al cabo, escribe, “those capable of genuine new ideas are few and far between. I only know two: one a poet and the other an inventor. Both do things entirely their own way. Neither have made much money; neither would last five minutes in a corporate job — they would hate it,

and it would hate them. To survive, companies need to change from time to time. They need to do things slightly differently from how they were done before — but for that they don’t need creativity. They need people with intelligence and judgment to work out the right variations on existing ideas. More than that they need people with the determination to test those ideas, tweak accordingly and turn them into sales”.

También en el *Financial Times*, Andrew Hill llama la atención sobre la necesidad de repensar el modo de entender el trabajo en equipo. En “Management lessons from the pinnacle of human endeavour”, Hill comenta ciertas investigaciones recientes, como las llevadas a cabo por Chatman y Sherman (Haas Business School) sobre el funcionamiento de miles de expediciones al Himalaya, en las que se plantea la necesidad de acabar con tópicos como el de la importancia de la cohesión en los grupos, para complementarlos con enfoques más enriquecedores como el de la gestión de su diversidad: “Lessons from extreme situations may seem irrelevant to staffers discussing projects in air-conditioned corporate conference rooms. But Prof Chatman says the research suggests perhaps “the whole team-building fad has overshot the mark”, by placing too much emphasis on cohesion. Lives may not be on the line, but teams that do not value and recognise their differences could be less effective”.

Un tercer ejemplo que ilustra la idea de que son malos tiempos para los tópicos del *management* lo encontramos en *The Economist*. En esta ocasión, Schumpeter reflexiona en “Shhh! (Companies would benefit from helping introverts to thrive)” sobre la necesidad de que en las compañías se manejen bien los espacios para la introversión. El arti-

culo destaca cómo las modas de la innovación, la creatividad, el trabajo en equipo y en red, o la eliminación de barreras físicas entre las personas, han contribuido a que en la empresa se prime la extroversión y se ahuyente la introversión, desaprovechando muchas de las virtudes que se derivan del trabajo y de la aportación a la organización de las personalidades de ese último tipo. Comentando el fenómeno de las políticas de oficinas abiertas y del “group work”, señala el artículo: “The biggest culprit is the fashion for open-plan offices and so-called “group work”. Companies rightly think that the elixir of growth in a world where computers can do much of the grunt work is innovation. But they wrongly conclude that the best way to encourage creativity is to knock down office walls and to hold incessant meetings. This is ill-judged for a number of reasons. It rests on a trite analogy between intellectual and physical barriers between people. It ignores the fact that noise and interruptions make it harder to concentrate. And companies too often forget that whereas extroverts gain energy from other people, introverts need time on their own to recharge”.

Aunque son solo tres ejemplos, estas revisiones de algunos tópicos del *management* nos recuerdan, una vez más, que las empresas y las organizaciones son construcciones humanas tremendamente complejas, variadas y diversas; son instituciones no fácilmente manejables ni interpretables con términos y conceptos talismán (*management fads and buzzwords*), que a menudo no hacen sino reducir el enorme potencial que para esas empresas y organizaciones supone la riqueza humana y la diversidad cultural, social, etc. de las personas que las componen.

Las revisiones de algunos tópicos del management nos recuerdan, una vez más, que las empresas y las organizaciones son construcciones humanas tremendamente complejas, variadas y diversas