



DE PRONTO, COMPRENDIMOS LO QUE SIGNIFICABA **UN CISNE NEGRO**

Aunque todavía es pronto para sacar conclusiones, la nueva pandemia global nos deja siete constataciones y otras tantas implicaciones que debemos comprender e interiorizar para que nos ayuden a afrontar el futuro

ENRIC SEGARRA

Profesor de Innovación en Deusto
Business School

En los últimos años, todos los profesores que damos clases en el ámbito del *management*, especialmente aquellos que hablamos de innovación y estrategia, nos hemos estado centrando en hablar de lo que se conoce como la cuarta revolución industrial. La mayoría de las empresas, si no ya todas, están de pleno en el arduo camino de repensarse y redefinirse –*rethink & reshape*, suelo llamarlo yo– para hacer frente a la transformación a la que esta nueva revolución obliga. Un momento en nuestra historia en el que, presumiblemente, va a producirse la convergencia de varias tecnologías que, potencialmente, van a tener un impacto exponencial (IA, *blockchain*, Big Data, robótica, *digital manufacturing*, etc.). Y así andábamos, ocupados (y también un poco preocupados, reconozcámoslo, ante las señales de alerta que nos dábamos, pronosticando que la cosas podrían cambiar, y mucho, en este mundo revuelto que denomino *topsy-turvy*¹) por anticipar cuál podría ser el impacto real de esa convergencia en nuestros negocios, cómo hacer menos abrupta esa más que segura transición hacia “lo nuevo” o cómo aprovechar a nuestro favor las ventajas que todo cambio

CUBRIR LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS BÁSICAS Y ASEGURAR NUESTRA SUPERVIVENCIA SE CONVIERTE EN LO PRINCIPAL, SI NO EN LO ÚNICO, EN UN MOMENTO DE INCERTIDUMBRE EXTREMA. QUÉ LEJOS QUEDA AHORA ESA ASPIRACIÓN DE ALCANZAR LA CÚSPIDE DE LA ARCHICONOCIDA PIRÁMIDE DE MASLOW (AUTORREALIZACIÓN)

en las reglas de juego acarrea, cuando, de pronto, hace acto de presencia un virus, el coronavirus, al que podemos perfectamente calificar como un cisne negro² (aunque algunos analistas se inclinan por otro tipo de animal, al calificarlo como un rinoceronte gris) y... ¡nos tumba a todos en la lona!

Y aunque todavía es pronto para sacar conclusiones definitivas, sí podemos extraer interesantes lecciones a partir de esta nueva pandemia global: algunas cosas que constatamos ya, fruto de esta irrupción inesperada (que estructuro en siete puntos), y que, si las comprendemos e interiorizamos cuanto antes, pueden ayudarnos a afrontar lo que nos depara el futuro. Un futuro, un tiempo, que quedará en los anales de la historia como la era pos-COVID.

1. LAS REACCIONES HUMANAS

La primera constatación es clara. En situaciones de incertidumbre máxima (miedo), el *Homo sapiens sapiens* (sobre)reacciona como lo hace cualquier otro animal, intentando preservar lo más preciado: su vida. Por ello, cubrir las necesidades fisiológicas básicas y asegurar nuestra supervivencia se convierte en lo principal, si no en lo único, en un momento de incertidumbre extrema. Qué lejos queda ahora esa aspiración de alcanzar la cúspide de la archiconocida pirámide de Maslow (autorrealización). De golpe, nos situamos en la base de la misma: regreso a lo más básico.

Así hemos visto y vivido en primera persona cómo, ante la señal de alarma y la orden de confinamiento que en su momento comunicó el gobierno, se producían imágenes grotescas en los supermercados con el fin de asegurarse productos básicos. Si tomamos un poco de distancia y analizamos el porqué de ese comportamiento, el porqué de esa sobre-reacción (a pesar de que se nos aseguraba en los comunicados oficiales que no habría escasez de suministros), encontramos fundamentos teóricos contrastados que aportan un poco de luz y que pueden servir para no solo interpretar lo ocurrido, sino para anticipar que eso pueda de nuevo ocurrir en futuras ocasiones.

Para entender qué explica esa aparente irracionalidad conductual, debemos releer los magníficos libros que

nos hablan de cómo funciona nuestra mente a la hora de tomar decisiones y aplicar sus enseñanzas para comprender lo que hemos visto todos (con nuestros propios ojos), o incluso aquello de lo que hemos sido presa nosotros mismos. Entre esos libros, destacaría tres:

- **'Pensar rápido, pensar despacio'**³, de Daniel Kahneman (psicólogo estadounidense e israelí galardonado con el comúnmente llamado Premio Nobel de Economía de 2002).
- **'Las trampas del deseo'**⁴, de Dan Ariely (catedrático de Psicología del Comportamiento Económico en la Universidad de Duke).
- **'Todo lo que he aprendido con la psicología económica'**⁵, de Richard H. Thaler (economista estadounidense galardonado también con el Premio Nobel de Economía en el año 2017 por sus contribuciones a la economía conductual).





LA APARENTE IRRACIONALIDAD OBSERVADA EN LOS HUMANOS EN DETERMINADAS CIRCUNSTANCIAS “ESPECIALES” NO ES FRUTO NI DE LA ALEATORIEDAD NI DE LA ESTUPIDEZ; ES SISTEMÁTICA Y PREDECIBLE (ESTE ES EL PUNTO EN EL QUE INCIDE DAN ARIELY) Y ESTÁ PRECONDICIONADA POR LA BIOLOGÍA HUMANA (RESPONDE A LA FORMA EN QUE NUESTRA MENTE FUE “DISEÑADA”)

Aunque algunos de estos libros pueden parecer “anticuados”, hoy más que nunca tienen plena vigencia, porque muchas de las cosas que, al leerlos en su día, nos pudieron haber parecido anecdóticas (por improbables, desde nuestra atalaya de lectores acomodados), las estamos viviendo en estos días.

Así, por ejemplo, Kahneman dice que, a diferencia de lo que creemos sobre lo que acontece en nuestra mente (un pensamiento consciente que discurre ordenadamente), el trabajo mental que producen la mayor parte de nuestras decisiones se lleva a cabo sin que tengamos control consciente, y responde a una serie de fuerzas “ocultas” (emociones, normas, expectativas y contexto) que les dan forma. A esta manera de pensar, Kahneman la llama sistema 1, un sistema de respuesta rápida (irreflexiva y automática) que llega a conclusiones inmediatas sin esfuerzo, usando atajos simplificados (heurísticas) para poder reaccionar

de forma inmediata. Esta manera de proceder, en general, y aplicada a la toma de decisiones en entornos “normales/conocidos/habituales/estables”, nos sirve bien, porque el recurso a la heurística da una solución adecuada, evitándonos el tener que poner en marcha un pensamiento más profundo, al que Kahneman llama sistema 2, que consume mucha más energía. Sin embargo, debemos ser conscientes de que, a veces, en el funcionamiento del sistema 1 hay sesgos, errores sistemáticos que somos propensos a cometer en circunstancias “anormales/no vividas antes”. Cuando eso ocurre, las personas pueden tomar decisiones que se apartan del patrón de racionalidad que uno debería esperar de un *Homo sapiens sapiens*.

Pues bien, esa aparente irracionalidad observada en los humanos en determinadas circunstancias “especiales” no es fruto ni de la aleatoriedad ni de la estupidez; es sistemática y predecible (este es el punto en el que inci-

de Dan Ariely) y está preconditionada por la biología humana (responde a la forma en que nuestra mente fue “diseñada”).

Algunos de los episodios que hemos visto que pasaban en los supermercados tras el anuncio del confinamiento son producto de todo lo anterior. Sin duda, algunas de las cosas que hemos visto en los medios o vivido en primera persona eran fruto de aplicar, al menos, dos heurísticas y de ser presa de, al menos, tres sesgos cognitivos inconscientes, a saber:

- **Heurística de la disponibilidad.** Un suceso dramático, como un choque de aviones, un ataque terrorista o una pandemia, por citar solo tres casos, con una extensa cobertura mediática, puede llegar a alterar y condicionar momentáneamente nuestras sensaciones sobre la seguridad de los vuelos, las ciudades e incluso sobre nuestra propia vida. Y también condicionar nuestras decisiones, →

→ aunque la probabilidad de que eso nos ocurra sea muy baja. La alarma que causa el continuo bombardeo mediático sobre un acontecimiento anómalo e inesperado hace que sintamos que eso es ahora la nueva normalidad y nos pueda pasar, condicionando nuestra conducta, apartándonos de lo que, estadísticamente, sería lo racional.

- **Heurística de la representatividad.** Ligado a lo anterior, observamos cómo las historias “apocalípticas”, aunque coherentes y/o bien contadas, no son siempre y necesariamente las más probables estadísticamente hablando, pero, al ser plausibles y no refutables (siempre hay una posibilidad de que ocurran, aunque sea baja), pueden llevarnos fácilmente a la confusión y a una toma de decisiones errónea/precipitada.

En cuanto a los sesgos:

- **Efecto WYSIATI ('What You See Is All There Is').** El salto a conclusiones generales a partir de una evidencia li-

LA ALARMA QUE CAUSA EL CONTINUO BOMBARDEO MEDIÁTICO SOBRE UN ACONTECIMIENTO ANÓMALO E INESPERADO HACE QUE SINTAMOS QUE ESO ES AHORA LA NUEVA NORMALIDAD Y NOS PUEDE PASAR A NOSOTROS, CONDICIONANDO NUESTRA CONDUCTA, APARTÁNDONOS DE LO QUE, ESTADÍSTICAMENTE, SERÍA LO RACIONAL

mitada/parcial hace que ignoremos cualquier cosa que no conocemos, haciendo que una historia, aunque pudiese ser incompleta y equívoca, nos parezca coherente.

- **Efecto ancla.** Cuando no tenemos conocimiento de algo, cualquier indicación, por arbitraria que pueda ser, puede servirnos como referencia válida a la hora de tomar una decisión, aunque esa indicación a la que nos aferramos sea totalmente incorrecta.
- **Efecto aversión a la pérdida.** El miedo a perder hace que, según sea la forma en que se nos presenta un evento que requiera nuestra decisión, acabemos tomando una decisión completamente irracional.

Ese es el “poder” que una comunicación persuasiva puede tener en los humanos, tanto para lo bueno como para lo malo. Dependiendo de cómo un mismo hecho sea comunicado, puede pasar totalmente desapercibido o justo lo contrario, crear una estam-



pida. En condiciones normales de mercado, captar la atención de nuestros clientes o potenciales clientes es una exigencia. Pensar en cómo apelar al sistema 1 de respuesta puede ser una manera para acercarnos a nuestros objetivos comerciales. Pero, aunque esta última pueda ser una lectura de lo que he explicado, el mensaje más importante que nos queda, aquí y ahora, es que, como sociedad, deberíamos responder frente a unos hechos como los acaecidos de una manera más diligente: primero, hacer pedagogía social de lo que esos libros nos dicen, lo que he tratado de resumir muy sucintamente, y, después, ser lo suficientemente diligentes como para aplicarnos esa medicina y no ser presa del pánico en la próxima ocasión. Una vez el sistema 1 toma las riendas, es ya muy difícil parar. Las reacciones y decisiones que se han producido a raíz de la propagación de la pandemia son, presumiblemente, una combinación de miedo y desconocimiento exacerbado por alguno de los sesgos arriba referenciados.

2. LA EXPERIENCIA DE LO EXPONENCIAL

Algo que hemos aprendido “gracias” a la COVID-19 es que hay “cosas” que crecen (en el caso que nos ocupa, se propagan) a ritmo exponencial. Hasta la llegada del virus, cuando hablábamos de crecimientos exponenciales, siempre tomábamos como ejemplo lo que se conoce como “ley de Moore” (que, más que una ley, es un patrón que se ha mantenido cierto durante más de cincuenta años), que predecía que el poder computacional de los chips se multiplicaría por dos cada año (después se ajustó y se dejó en cada dieciocho meses, aproximadamente). Y mucho antes, alguna vez habíamos escuchado a algún profesor de Matemáticas que, para ilustrar el crecimiento exponencial, nos contaba una fábula que se refería al premio, en forma de granos de trigo, que el sabio que inventó el juego de ajedrez pidió al rey de un lejano país de Oriente, por haberle complacido. Estas historias pasadas tienen ahora una nueva que las reemplaza: la curva de crecimiento de los contagios del coronavirus.

¿Qué hemos aprendido de esta nueva experiencia con lo exponencial?

Que aquello que crece de esta manera desborda las capacidades de cualquier sistema finito. El colapso del sistema sanitario, especialmente de las UCI, se produce cuando los contagios aumentan muy rápidamente, de ahí que el objetivo de los gestores sea aplanar la curva a toda costa, esto es, hacer que la llegada de pacientes a los hospitales no se concentre y que se espacie en el tiempo.

De golpe, descubrimos que vivimos en un mundo en el que las capacidades no son infinitas y es difícil responder a lo exponencial. Nos quedamos

EN CONDICIONES DONDE LO EXPONENCIAL REBASA CON CRECES LO QUE SE HABÍA PREVISTO, SE PRODUCE LA TAN TEMIDA ROTURA DEL 'STOCK' (EL "COCO" DE LOS DIRECTORES DE OPERACIONES). Y, CUANDO ESO OCURRE, LOS TIEMPOS DE RESPUESTA SIEMPRE PARECEN LARGOS E INACEPTABLES

cortos de UCI, de guantes, de mascarillas, de EPI... Y, en esa situación, redescubrimos ese concepto clave en las operaciones: el *lead time*.

El *lead time* es el tiempo que la cadena de suministro necesita para hacer algo. Es el tiempo que media desde que se reconoce la necesidad hasta que esa necesidad se satisface vía producto o servicio, se hace disponible. Pues bien, en condiciones donde lo exponencial rebasa con creces lo que se había previsto, se produce la tan temida rotura del *stock* (el “coco” de los directores de Operaciones). Y, cuando eso ocurre, los tiempos de respuesta siempre parecen largos e inaceptables. Nada cambió, excepto que lo exponencial desbordó las previsiones, los *stocks* de seguridad que acostumbramos a tener en las cadenas de suministro desaparecieron porque se consumieron, al incrementarse la demanda por encima de lo previsto, y nos encontramos empezando todo el proceso de aprovisionamiento/producción/distribución desde cero. Deberíamos aprender de esta experiencia que no por gritar más y más alto que no hay mascarillas, las mascarillas van a llegar antes. Las cosas necesitan un *lead time*... O sea, capacidad finita (sobrepasada por la de-

manda exponencial) + *lead time* = clientes aullando.

Es fácil quejarse y/o decir a toro pasado que se pecó de mala planificación y/o baja capacidad de reacción. Un mejor entendimiento de lo que es una cadena de suministro y de cómo funcionan las cosas operacionalmente (por parte de todos) moderaría, desde el conocimiento, determinadas críticas. Esto no excluye que, en algún momento, no puedan pedirse responsabilidades por dejadez, malas praxis, etc., etc., pero, por lo general, lo que la COVID-19 pone sobre la mesa es la di-

ficultad de hacer frente a lo exponencial con sistemas que solo pueden crecer linealmente.

Y también fruto de esta dramática situación vivida hemos visto cómo se formaban colas en los supermercados. Deberíamos empezar a valorar mucho más todo lo que hacen las personas que trabajan en la función de operaciones y que se ocupan a diario, gracias a su conocimiento y diligencia, de que no hagamos colas, de que haya de todo en los lineales y de un largo etcétera de cosas a las que no prestamos la mínima atención cotidianamente, pero que son fundamentales. Y en todo ese buen quehacer invisible no debemos olvidar que la planificación juega un papel esencial.

3. LA PLANIFICACIÓN ES FUNDAMENTAL

La planificación es la tarea que trata de encontrar el equilibrio entre la escasez y el exceso. Es el “arte” de anticipar. De hacer de antemano y a tiempo lo que creemos que se nos va a pedir en el futuro. Y, en ese “arte”, la previsión de ventas es la piedra angular. Si anticipamos bien lo que se nos va a pedir, podremos prepararnos de antemano y llegar a tiempo con los productos y servicios que el mercado

→ nos vaya a pedir. El plan es la guía para la organización.

Pero ¿qué ocurre con los planes cuando se producen situaciones no previstas? Que saltan por los aires y de poco sirven. Y, sin embargo, no podemos eludir esa necesidad de planificar. En tiempo de calma (la década de los 90 fue bastante estable, sin grandes sobresaltos y, por tanto, sujeta a una cierta previsibilidad), la planificación se impuso a todos los niveles; desde la planificación estratégica a cinco años vista hasta el plan operativo diario. Todo parecía funcionar como un perfecto engranaje que desplegaba de arriba abajo el plan. Planificar en tiempos de calma no es difícil; lo complicado es hacerlo en tiempos revueltos como los que estamos viviendo ahora: situación de transición por cuanto las nuevas tecnologías pueden acabar cambiándolo todo y, también, por lo que nos pueda dejar la COVID-19 tras el período de confinamiento y parón económico.

El gran desafío radica en cómo planificar en entornos *topsy-turvy*. ¿Cómo planificar en un mundo que desafía cualquier predicción? Eso es algo que vamos a tener que aprender a hacer. Por lo pronto, ya podemos ir haciéndonos a la idea de que esa magnífica hoja de cálculo que proyectaba la senda de nuestros próximos cinco años no va a servir. Se imponen modelos de planificación más heterodoxos y atrevidos. El *zoom out/zoom in* que promueve el Deloitte Center for the Edge puede ser una manera. Consiste, básicamente, en proyectarse a diez años vista para “dibujar” cuál puede ser el escenario en el que nos movamos (cómo las nuevas tecnologías pueden cambiar los patrones de consumo, los modelos de negocio, en definitiva, las reglas de juego) y, una vez definido, volver al aquí y al ahora para trazar un plan operativo para el año en curso que nos guíe en los primeros pasos hacia ese destino. Más fácil de describir que de hacer, especialmente en estos momentos de doble incertidumbre que vivimos.

Sea como fuere que lo hagamos, no nos sorprendamos cuando aquello que predijimos no acabe ocurriendo. En este sentido, este extracto del libro *La batalla de Occidente*, de Éric Vuillard (escritor, cineasta y guionista francés),



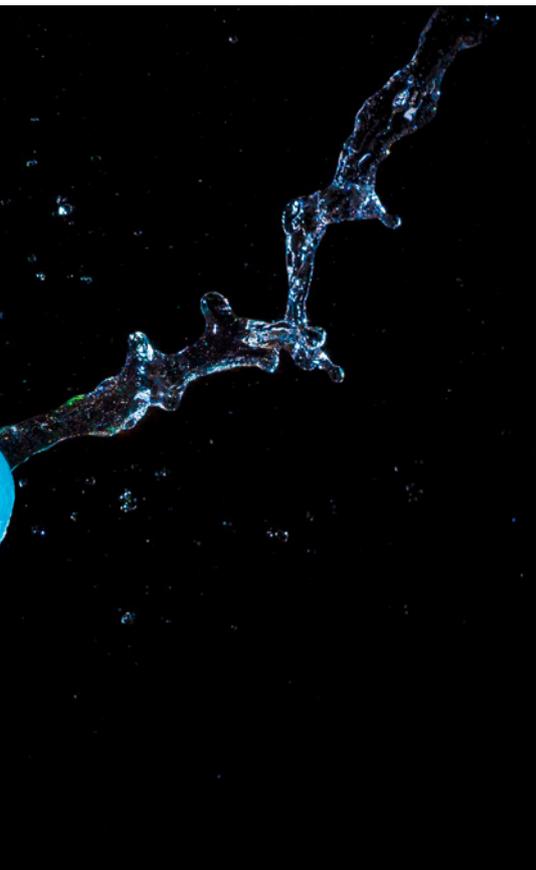
PLANIFICAR EN TIEMPOS DE CALMA NO ES DIFÍCIL; LO COMPLICADO ES HACERLO EN TIEMPOS REVUELTOS COMO LOS QUE ESTAMOS VIVIENDO AHORA: SITUACIÓN DE TRANSICIÓN POR CUANTO LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS PUEDEN ACABAR CAMBIÁNDOLO TODO Y, TAMBIÉN, POR LO QUE NOS PUEDA DEJAR LA COVID-19 TRAS EL PERÍODO DE CONFINAMIENTO Y PARÓN ECONÓMICO

define excelentemente el momento en que nos encontramos: “Se consideró todo, salvo lo que se produjo. Y casi nada sucedió como se había previsto”.

Esta es la actitud con la que debemos afrontar estos “tiempos modernos”: asumir que, por mucho que planifiquemos, algo inesperado ocurrirá, y, siendo eso así, nos va a tocar desechiar los planes que habíamos preparado y volver a hacer unos nuevos. Tal como dijo Dwight D. Eisenhower (militar y político; 34.º presidente de EE. UU.): “*Planning is everthing. Plans are nothing*”.

4. REVISANDO EL CONCEPTO DE GLOBALIZACIÓN

Nos va a tocar planificar en un momento convulso, porque, además, algunos de los preceptos sobre los que basábamos nuestra planificación van a ser, seguro, objeto de revisión. Y algunos de esos preceptos incuestionados (e incuestionables) eran el libre comercio y la globalización. Como consecuencia de la pandemia y del cierre



de muchos países, puede que ese concepto de globalización vaya a revisarse. Por lo pronto, nos hemos hecho conscientes de golpe, en buena parte de Occidente, de que nuestra capacidad de reacción fabril era limitada, porque durante muchos años estuvimos deslocalizando nuestras fábricas, trasladándolas a países en desarrollo (principalmente a Asia y especialmente a China), y ahora, cuando se precisa músculo local para una pronta reacción, resulta que no lo tenemos y hemos de improvisarlo de prisa y corriendo. Seguro que esta será una lección bien aprendida, y quizá esto haga que rediseñemos nuestras cadenas de suministro, haciéndolas menos dependientes de productores lejanos, para poder evitar sufrir un *shock* de oferta como el que se ha producido al pararse, prácticamente, la producción en Asia. Quizá, y digo solo quizá, esto vaya a ser el espaldarazo definitivo a la producción digital y al 3D como vía para volver a ser competitivos. Ya veremos cuál va a ser la reacción de los

países, si tenderán a cerrar fronteras y a un cierto proteccionismo o si, por el contrario, ya no hay vuelta atrás, y el concepto de aldea global acaba imponiéndose, obligándonos a revisar los cánones de la gobernanza. En cualquier caso, iniciamos un período con muchas preguntas que requerirán respuestas consensuadas y mucha, mucha empatía.

5. UN PROBLEMA, VARIAS SOLUCIONES

Siempre hay, al menos, dos caminos, dos maneras (y a menudo más) de afrontar una misma realidad o un mismo desafío. Y este es un muy buen aprendizaje que nos queda para cuando tengamos que hacer frente al siguiente reto que se presente y es una práctica a fomentar: nunca quedarse satisfecho con una única solución. Tal como dijo Linus Pauling (bioquímico, biólogo molecular e investigador médico estadounidense, fue galardonado con el Premio Nobel de Química en 1954): *“The best way to have a good idea is to have lots of ideas”*.

La manera en que los distintos países afectados han tratado de frenar la propagación de la pandemia puede resumirse en tres opciones, abanderadas respectivamente por China, UK (al principio, aunque luego cambió de plan) y Corea del Sur. Las tres opciones son, por este orden:

1. Confinamiento general (en algunos países, como España o Italia, se ha utilizado una variante que podríamos llamar confinamiento gradual).
2. Alcanzar la inmunidad del grupo.
3. Diagnóstico masivo y aislamiento de los afectados.

Lo interesante radica en la diversidad de alternativas para poder, después, con datos en la mano, desarrollar nuevos estándares que puedan aplicarse en un futuro. El tiempo dirá qué opción de esas tres ha sido la más efectiva, a tenor de un macabro indicador (el número de defunciones). Pero, dejando a un lado esto (que no es poco y que deberá aleccionarnos por si debemos afrontar de nuevo una pandemia similar), hemos vivido en nuestras propias carnes el *trade-off* (la

NOS VA A TOCAR PLANIFICAR EN UN MOMENTO CONVULSO, PORQUE, ADEMÁS, ALGUNOS DE LOS PRECEPTOS SOBRE LOS QUE BASÁBAMOS NUESTRA PLANIFICACIÓN VAN A SER, SEGURO, OBJETO DE REVISIÓN. Y ALGUNOS DE ESOS PRECEPTOS INCUESTIONADOS (E INCUESTIONABLES) ERAN EL LIBRE COMERCIO Y LA GLOBALIZACIÓN

disyuntiva) del que decide en una situación de máxima incertidumbre. Y de ahí surgen dilemas morales como ¿qué debe ser primero, salvar unas cuantas vidas humanas o salvar la economía de todos? Un debate que seguramente dará mucho de sí y que, con muchos intereses de por medio, habrá que escuchar con sentido crítico y visión sistémica, algo que, como hemos visto en el punto 1, no es nuestro fuerte.

Siendo así las cosas, la Tierra se ha convertido, de la noche a la mañana, en un enorme banco de pruebas (lo que en el argot de emprendimiento se conoce como un *sandbox*) en lo que se refiere al modelo para frenar la infección y a la manera de intentar salvar la economía. Y, en cuanto a esto último, hemos escuchado cómo los países han tardado poco en salir a la palestra para regalarnos los oídos con intervenciones monetarias y fiscales colosales. De entre ellas, una medida anunciada de la que ya se venía hablando cuando el escenario que se

CENTRÁNDONOS EN LO ECONÓMICO-FINANCIERO, SI A ALGO NOS OBLIGA ESTA SITUACIÓN ES A VIVIR EN UNA CONSTANTE VOLATILIDAD: NUNCA ANTES EN TODA LA HISTORIA DE LOS 'CRASHES' BURSÁTILES SE VIO UNA CAÍDA TAN RÁPIDA Y EN TODOS LOS ÍNDICES DEL PLANETA

→ pintaba (pre-COVID) era el de “abundancia”: la renta universal básica. Una renta que tenía el espíritu de permitir que las personas pudiesen escalar hacia la cumbre de la pirámide de Maslow (autorrealización), mientras las máquinas/robots iban desplazándonos de algunos de nuestros trabajos. Una renta que pretendía que las personas, por el hecho de ser ciudadanos, tuviesen cubiertos los mínimos para llevar una vida decente y, siendo eso así, pudieran emplearse en cosas más elevadas que el trabajo repetitivo y rutinario que iban a perder a favor de las máquinas. Pues bien, lo que en 2016 fue rechazado por abrumadora mayoría por los suizos en referéndum (74% de los que votaron en el referéndum rechazaron la propuesta de un salario de 2.250 € más 565 € por cada hijo menor), quizá acabe implementándose ahora, siendo la medida estrella, para superar el bache que deje el parón al que nos ha confinado la pandemia. Lo que hace cuatro años se rechazó voluntaria y abrumadoramente, podría ser, irónicamente, que acabásemos suplicándolo ahora.

Seguro que esta situación tan intrincada acaba por traer algunas soluciones sencillamente impensables en otro contexto o acelerando la implementación de otras que, no por conocidas que sean, serán necesarias.

6. ¿SALDREMOS DE ESTA?

Centrándonos en lo económico-financiero, si a algo nos obliga esta situación es a vivir en una constante volatilidad: nunca antes en toda la historia de los *crashes* bursátiles se vio una caída tan rápida y en todos los índices del planeta. En solo 17 días, el índice S&P 500, por tomar una referencia, perdió más de un 27%; veremos cuánto tardamos en recuperar las posiciones de máximos de justo antes de la irrupción del coronavirus. La resaca para la economía parece que va a ser enorme, y aunque siempre es arriesgado pronosticar, la mayoría ya habla de una gran recesión, si no ya de una depresión, como nunca se haya visto. Solo el tiempo dará o quitará la razón a tales pronósticos.

Y nos preguntamos: ¿saldremos de esta? Y la respuesta es rotunda: sí. El ser humano tiene una capacidad de resiliencia extraordinaria. Lo ha demostrado en incontables ocasiones, adaptándose a situaciones extremas y saliendo a flote (no exento de costes elevadísimos, algunas veces, las más, pagados con vidas humanas). Así que la pregunta no es si saldremos o no de esta situación. La pregunta es cómo saldremos. Qué cosas vamos a tener que cambiar de ahora en adelante.

7. CAMBIANDO COSTUMBRES PARA UN MUNDO MEJOR

Lo cierto es que, de un tiempo reciente a esta parte, la humanidad quizá se haya visto azotada por embates naturales muy severos (los incendios en Australia, la borrasca Gloria en nuestra costa de Levante, ahora esta epidemia...) como para constatar que la naturaleza se rige por sus propias dinámicas y no a nuestra conveniencia. Quizá todos estos embates sirvan para que esa ilusión que a menudo nos embriaga de que somos los que controlamos las cosas sea solo eso, una ilusión. Y aunque hacerle frente a esta realidad pueda ser descorazonador y pueda dejarnos descolocados o perdidos, no nos queda otra. Sirva lo que ha ocurrido para rediseñar nuestra economía, nuestra sociedad, nuestro mundo, en definitiva. Un mundo que no tiene recambio y que hay que preservar para próximas generaciones. Un mundo en el que quizá algunas de las prácticas a las que, de ma-

nera obligada, nos ha forzado la COVID-19 (compartir cosas, reducir emisiones porque no nos podemos desplazar, teletrabajar, entretenerse digitalmente, producir colaborativamente y un largo sinfín) puedan quedarse, y sirvan para modificar algunas prácticas que ya sabíamos que no nos llevaban a ninguna parte, pero que, en medio de la fiesta, nadie se atrevía a parar. Ojalá sea así. De la mano de todas las crisis llega el cambio, y ya sabemos que, por definición, el cambio no nos gusta, pero no nos queda otra, así que, ¿lo intentamos? El único fracaso sería no intentarlo. ●

REFERENCIAS

1. Un mundo “patas arriba”, en el que la inestabilidad se ha convertido en la nueva normalidad y en el que hechos que, en otro momento, han sido calificados como extraordinarios, se convierten, por su casi cotidianeidad, en algo habitual.
2. Un cisne negro es lo que el ensayista, investigador y financiero libanés nacionalizado estadounidense Nassim Nicholas Taleb califica como algún suceso anormal e impredecible, porque nada -ni nadie- apuntaba a su ocurrencia antes de que se produjera, y que cambia a su paso el curso de las cosas. Por su trascendencia, podemos calificar como cisnes negros “recientes” la apertura del Muro de Berlín en 1989 y, tras ella, la caída del sistema socialista, y su posterior desintegración de la URSS, que eliminaba la división bipolar del mundo, imponiéndose así el sistema capitalista. O los atentados del 11 de septiembre de 2001 en EE. UU., que dieron paso a una guerra internacional contra el terrorismo y que, además, hicieron entrar la economía americana en recesión (al reducirse fuertemente el consumo, como consecuencia del estado de psicosis de la población, que evitaba visitar sitios concurridos o viajar). Economía que, en un intento por aliviar la situación, apostó por la desregulación de los mercados, las bajadas de los impuestos y de tipos de interés y la expansión del crédito, lo cual facilitó que se creara una burbuja inmobiliaria que, finalmente, colapsó en septiembre de 2008, cuando quebró el banco Lehman Brothers.
3. Kahneman, D. *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, 2011.
4. Arieli, Dan. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. HarperCollins, 2008.
5. Thaler, Richard H. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. Nueva York: W. W. Norton & Company, 2015.

“De pronto, comprendimos lo que significaba un cisne negro”. © Planeta DeAgostini Formación, S.L.