

# EyH IDEAS

## ÉTICA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN RESPONSABLE

El pasado 17 de mayo, el Instituto Empresa y Humanismo y Telefónica organizaron en Madrid una Conferencia sobre “Innovación Responsable y Tecnologías”. El ponente central del evento fue el profesor Jeroen van den Hoven, uno de los mayores impulsores en el mundo del acercamiento ético a la gestión de los procesos de innovación tecnológica. Desde el Center for Ethics and Technology de la Delft University of Technology (The Netherlands), este filósofo y su equipo llevan años trabajando sobre la necesidad de identificar los aspectos éticos y sociales que se deben tener en cuenta en las innovaciones tecnológicas en las primeras fases de su desarrollo, con el objetivo de que esas dimensiones intervengan en los procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios tecnológicos. Es lo que se denomina implementar una “innovación responsable” (RRI, responsible research and innovation), un concepto que en la Unión Europea está concitando gran interés investigador y empresarial (véase el programa Public Engagement in Responsible Research and Innovation).

De forma muy acelerada, los avances tecnológicos y su rapidísima aplicación a todos los aspectos de la vida personal y profesional, y a todos los ámbitos de la esfera

pública, muestran a diario efectos secundarios y “daños colaterales” que a menudo tienen enorme trascendencia ética y política. Desde los poderes públicos y desde la acción social se denuncian y se tratan de atajar esos problemas generalmente a posteriori, no siempre con demasiado éxito, y en general cuando ya se han causado daños y perjuicios que hay que reparar. Es por este motivo por el que anticiparse ética y políticamente a los impactos indeseables de la innovación tecnológica –preservando al mismo tiempo sus enormes beneficios– es hoy más necesario que nunca. Dirk Helbing, colega suizo del profesor van den Hoven, escribía en “Engineering a More Responsible Digital Future” (Project Syndicate): “Economic revolutions often bring profound social change, affecting everything from jobs to family size. With the digital revolution now in full swing, humanity must recommit to building more ethical machines, or face a future in which our technologies undermine basic values like human rights and civil liberties”. La idea de “máquinas más éticas” no se puede llevar a cabo pensando en pedir responsabilidades a la tecnología por sus desajustes –piénsese en el enorme desafío ético de buscar responsabilidades en un atropello mortal a cargo de un vehículo autónomo–. Como señala Helbing, la responsabilidad y los juicios éticos deben producirse en las fases previas: “Simply put, our digital utopia will not

arrive unaided. We need a more ethical approach to engineering technology, one that integrates constitutional, cultural, and moral norms and values into artificial and autonomous systems. An “ethically aligned,” “value-sensitive” design approach is needed in every aspect of technological development – from smart devices to the software that supports our governments and markets”.

Este acercamiento ético a la innovación y el desarrollo tecnológico tiene indudablemente una dimensión pública, que se manifiesta o se traduce en el creciente espíritu regulador de las instituciones de gobierno, nacionales e internacionales. De hecho, en Europa se está viviendo actualmente con fuerza esa fiebre reguladora, que atañe a múltiples aspectos éticos, legales, económicos, etc. de la actuación del sector de las tecnologías. Y no parece que el fenómeno sea puntual, sino todo lo contrario. Michael J. Boskin, profesor de Economía en la Universidad de Stanford, comenta al respecto: “In formulating such policies – whether through legislation, regulatory rule-setting, international agreements, or measures addressing related issues such as tax and trade – the goal should be to limit the downsides of technology without stifling innovation” (“The Future of Tech Policy”, Project Syndicate). La reacción política a los efectos perversos de la innovación es fruto de la crecien-

te desconfianza que se vive en la sociedad ante el poder de las grandes corporaciones tecnológicas (Google, Facebook, Amazon, etc.), que en cierto modo se encuentran en este momento como las entidades financieras tras la crisis de 2008: huérfanas de legitimidad. Alexandra Borchardt, del Reuters Institute (Oxford), se refiere a esta situación en “A Crisis Playbook for Big Tech” (Project Syndicate): “People engage with technology in similar ways [as with financial institutions]. Companies, governments, and businesses happily plug their entire operations into platforms they cannot control. Doubt, if it does arise, is usually subdued, because the technology is too convenient to abandon. But, just like perilous financial products, the only way to mitigate the risks of new technologies is to be fully educated about what could go wrong. In the decade since the financial crisis erupted, structural changes have helped stabilize the banking and financial-services industry. Regulations have increased transparency and improved consumer awareness. But the old dynamics, power structures, and bloated pay scales have largely survived. As a result, the sector’s reputation remains in tatters. (...) For the technology industry to avoid a similar fate, its leaders must increase consumers’ literacy about the products they offer – and the potential dangers they hold. CEOs must support regulation, increase workplace diversity, and make compensation and incentive structures more equitable. Above all, tech leaders should avoid the mistakes made by other industries navigating crisis. And no industry offers a more relevant case

Este acercamiento ético a la innovación y el desarrollo tecnológico tiene indudablemente una dimensión pública, que se manifiesta o se traduce en el creciente espíritu regulador de las instituciones de gobierno, nacionales e internacionales

study than the one that almost took down the global economy”. Como indica Borchardt, además, o más allá de las políticas públicas a posteriori, la innovación responsable y el desarrollo tecnológico respetuoso con la dignidad de la persona requieren una acción preventiva muy intensa en el ámbito de la educación y de la implicación de toda la sociedad –además de gobiernos y empresas– en la preservación ética del sistema tecnológico. No hace mucho, Jeroen van den Hoven y sus colegas de la Delft University escribían en “Will Democracy Survive Big Data and Artificial Intelligence?” (Scientific American): “Which public systems do we therefore need to ensure that the digital society becomes a success? First, completely new educational concepts are needed. This should be more focused on critical thinking, creativity, inventiveness and entrepreneurship than on creating standardised workers (whose tasks, in the future, will be done by robots and computer algorithms). Education should also provide an understanding of the responsible and critical use of digital technologies, because citizens must be aware of how the digital world is intertwined with the physical one. In order to effectively and responsibly exercise their rights, citizens must have an understanding of these technologies, but also of what uses are illegitimate. This is why there is all the more need for science, industry, politics, and educational institutions to make this knowledge widely available”.

Por supuesto, las empresas que lideran la innovación tecnológica deberían ser las primeras interesadas en adoptar estrategias de

innovación responsable, si desean seguir desarrollando su actividad contando con el beneplácito de la sociedad. Y no parece que hasta ahora su preocupación por las dimensiones éticas de sus avances haya tenido la suficiente fuerza, a pesar de eslóganes tan famosos y bienintencionados como el “Don’t Be Evil” de Google. Sergey Brin, uno de sus fundadores y actual presidente de Alphabet –la matriz de Google, YouTube, Nest, etc.–, escribía este año en su Carta Anual de los Fundadores: “We’re in an era of great inspiration and possibility, but with this opportunity comes the need for tremendous thoughtfulness and responsibility as technology is deeply and irrevocably interwoven into our societies. (...) I expect machine learning technology to continue to evolve rapidly and for Alphabet to continue to be a leader – in both the technological and ethical evolution of the field. (...) Technology companies have historically been wide-eyed and idealistic about the opportunities that their innovations create. (...) While I am optimistic about the potential to bring technology to bear on the greatest problems in the world, we are on a path that we must tread with deep responsibility, care, and humility”.

Las claras alusiones a la ética, la responsabilidad, el esmero, la humildad, etc. en la carta de Brin son reflejo de la importancia de los “adjetivos virtuosos” que de aquí en adelante van a ser cada más sustantivos al implantar procesos de innovación tecnológica. La innovación “responsable”, la innovación “social”, o la también reciente “innovación frugal” –una especie de innovación minimalista, austera y virtuosa, que

ya cuenta con su propia publicación académica, el Journal of Frugal Innovation (véase “What is Frugal Innovation?”)-, nos recuerdan que incluso conceptos y actividades tan cargadas de valores positivos y reconocimiento público como la “innovación” tienen, como todo, sus dimensiones éticas, humanas y sociales, que no podemos dejar de atender, y que nos urgen con mucha mayor gravedad que en cualquier otro momento de la historia. Es el momento de los “Chief RII Officers”, o de los campeones de la ética en los departamentos de innovación y desarrollo.

## RIQUEZA Y POBREZA SOCIAL

La era actual podría definirse como la era relacional. La gestión de las relaciones se ha convertido en uno de los mantras más socorridos en casi cualquier ámbito de nuestra vida. En el mundo profesional, se multiplican los campos a los que basta añadir el adjetivo relacional para darles una nueva dimensión, más adecuada a los tiempos y supuestamente más eficiente: el marketing es por necesidad un marketing relacional; en management triunfan los modelos de gestión basados en el CRM (Customer Relationship Management), en el ERM (Employee Relationship Management) o el SRM (Supply Relationship Management), por citar sólo algunos de los RMs más populares. En el plano personal, la lógica de las relaciones sociales se ve mediatizada por la dinámica de las redes: amigos en Facebook, seguidores en Twitter, colegas en LinkedIn, visitantes en tu Instagram o en You Tube, contactos en Whatsa-

pp, etc. etc. Incluso en el ámbito académico, uno sólo parece valer lo que vale su capacidad, y la de su trabajo, para generar atención y contactos en Google Scholar, Research Gate, Mendeley o Academia.edu, entre otras muchas redes de relación académica. No cabe duda de que el potencial relacional generado por las nuevas tecnologías, y su capacidad de explotación a través de las bases de datos y el big data, nos sitúan en una época absolutamente nueva para el desarrollo de la sociabilidad humana.

Sin embargo, quizá de modo paradójico, parece que conforme avanza nuestro potencial relacional -sobre todo el mediado por las tecnologías-, retrocede la intensidad y la calidad de nuestra sociabilidad. David Brooks, el siempre inspirador columnista del New York Times, escribía en “The Blindness of Social Wealth”: “There’s a mountain of evidence suggesting that the quality of our relationships has been in steady decline for decades. In the 1980s, 20 percent of Americans said they were often lonely. Now it’s 40 percent. Suicide rates are now at a 30-year high. Depression rates have increased tenfold since 1960, which is not only a result of greater reporting. Most children born to mothers under 30 are born outside of marriage. There’s been a steady 30-year decline in Americans’ satisfaction with the peer-to-peer relationships at work”.

La erosión de la calidad y la intensidad de nuestras relaciones no suele estar entre las principales preocupaciones que despiertan las nuevas tecnologías, que a menudo se centran en los problemas de privacidad, intimidación, etc. Como señala Brooks, el reciente caso de Cambridge Analytica y

Conforme avanza nuestro potencial relacional -sobre todo el mediado por las tecnologías-, retrocede la intensidad y la calidad de nuestra sociabilidad

Facebook bien podría servir para sacar a relucir estas otras dimensiones de la omnipresencia de las redes sociales en nuestras vidas: “But the big issue surrounding Facebook is not privacy. It’s that Facebook and other social media companies are feeding this epidemic of loneliness and social isolation. It’s not only that heavy social media users are sadder. It’s not only that online life seems to heighten painful comparisons and both inflate and threaten the ego. It’s that heavy internet users are much less likely to have contact with their proximate neighbors to exchange favors and extend care. There’s something big happening to the social structure of neighborhoods”.

La preocupación por la “pobreza social” generada por las crecientes relaciones mediadas tecnológicamente es ya una realidad, pero todavía cabe esperar que se agudice en el futuro. Las nuevas generaciones están creciendo, casi sin control, en este clima relacional tan denso como superfluo, cuyas consecuencias no son fáciles de prever. Jean M. Twenge, profesor de psicología en la San Diego State University y autor de obras como *Generation Me* y *iGen*, escribía hace algún tiempo en The Atlantic al analizar la relación entre los jóvenes y sus smartphones: “What’s at stake isn’t just how kids experience adolescence. The constant presence of smartphones is likely to affect them well into adulthood. Among people who suffer an episode of depression, at least half become depressed again later in life. Adolescence is a key time for developing social skills; as teens spend less time with their friends face-to-face, they have fewer opportunities to practice them. In the next decade, we may

see more adults who know just the right emoji for a situation, but not the right facial expression” (“Have Smartphones Destroyed a Generation?”, *The Atlantic*). Se acumulan estudios y evidencias que constatan las limitaciones de la sociabilidad –de una sociabilidad plena– procedentes de una pasión tecnológica desmedida entre esa juventud de la que depende el futuro de todos. Robert Glatter, en *Forbes*, habla de esos efectos, por ejemplo, en el caso de la adicción tecnológica de muchos estudiantes, resaltando los resultados de algunas investigaciones recientes: “Being addicted to the technology powering social media technology may actually have an adverse effect on nurturing and developing new social connections. Loneliness, the researchers believe, stems from the absence of body language and other social cues normally associated with face-to-face communication. The issue is that visual signals can’t be interpreted when people use texting as form of communication. The researchers also pointed out that these same students also repeatedly multitasked while studying, eating, attending class, or while engaged watching other forms of media. This incessant level of activity, they explain, doesn’t allow you to physically or mentally decompress and relax” (“Digital Addiction: A Recipe For Isolation”).

En uno de los últimos estudios del Pew Research Center (“The Future of Well-Being in a Tech-Saturated World”) una gran variedad de expertos reflexionan sobre cómo las nuevas tecnologías seguirán ampliando las fronteras y las oportunidades de actuación de la gente, y cómo todo ello producirá más resultados positivos que negativos para la vida de las personas.

Sin embargo, casi un tercio de los analistas consultados también coinciden en que la saturación tecnológica es responsable de importantes problemas para la salud, la estabilidad mental y la felicidad. En ese informe, Tiziana Dearing, profesora del Boston College School of Social Work, señala algunas de las razones por las que nuestro bienestar general y nuestra relación con los demás se pueden ver seriamente afectados: “People’s wellbeing will be affected for the worse by digital technology for three reasons. 1) Because we have evolved as interpersonal, social creatures and therefore are unable to adapt to the behaviors, needs, even maybe the wiring required to thrive socioemotionally and physically in a digital world at the pace that digital change will require. 2) Because digital technology – from design to algorithms – has evolved without sufficient consideration of social empathy and inherent bias. 3) Because we have not figured out how to mitigate the ability that certain forms of technology have created to be our worst selves with each other. Don’t get me wrong. Technological developments hold tremendous potential to cure disease, solve massive human problems, level the information playing field, etc. But our ability to adapt at a species level happens on a much slower cycle, and our human behaviors get in the way.”

Si al potencial relacional débil que nos facilitan las nuevas tecnologías se unen otros fenómenos preocupantes en nuestras sociedades contemporáneas –individualismo, materialismo, posthumanismo, etc.–, el escenario de la vida social que podemos esperar en algunos entornos es realmente paupérrimo. Sin ánimo de alertar

en exceso, y sin caer en generalizaciones siempre distorsionadas, existen ya países –generalmente muy desarrollados económica y tecnológicamente– donde la pobreza social hace mella en capas importantes de la población. Es lo que denuncia, por ejemplo, el documental “La teoría sueca del amor” (2015), obra del italiano Erick Gandini, que trata del “infierno de la soledad en el paraíso”. El film relata cómo en una sociedad tan moderna y avanzada como la sueca, la riqueza económica, los avances tecnológicos y el “éxito” de un estado del bienestar individualista generan situaciones de soledad, aislamiento y desolación propias de una sociedad en la que las relaciones no generan ningún tipo de vínculo vital y emocional entre las personas.

Como comenta Brooks en su artículo del *New York Times*, es importante estar al tanto de los fenómenos que empobrecen la sociabilidad y en especial de los derivados del uso de las nuevas tecnologías. Y es importante que lo estén sobre todo aquellos que tienen responsabilidades públicas y que quizá no sufren esas carencias (aunque vivan tan inmersos en el universo tecnológico como el resto de los mortales): “The mass migration to online life is not the only force driving these trends, but it is a big one. Such big subjects didn’t come up in the Zuckerberg hearings because socially wealthy and socially poor people experience Facebook differently and perceive reality and social problems differently. It’s very hard to quantify and communicate the decline in quality of relationships. But it is nonetheless true that many of us who are socially wealthy don’t really know how the other half lives”.

## ¿TRANSPARENCIA O CLARIDAD?

La transparencia está de moda. Todas las empresas y organizaciones sociales aspiran a ser transparentes. Anuncian a bombo y platillo el logro de esa transparencia como base de la confianza que son capaces de generar en la sociedad, entre sus clientes, proveedores, socios, etc. Declaraciones como éstas del banco sueco Klarna seguramente las firmaría cualquier institución: “The world today is complex and confusing enough. We’re not here to add to that. Being smooth means being transparent and straightforward about how Klarna works, so you always know where you stand. That means being crystal clear about our products and their terms”. Hoy, quien no se declara “transparente” (*crystal clear*) y quien no remite a menudo a su “portal de transparencia”, está fuera de juego. La transparencia es también una de las medicinas más recetadas para solucionar algunos de los problemas más acuciantes que aquejan a las sociedades del siglo XXI. Hace algunos meses, ante la preocupación creciente por las *fake news* –o más genéricamente, por la desinformación rampante en esta era de la información- la Unión Europea publicó un informe de expertos (Final report of the High Level Expert Group on Fake News and Online Disinformation) en el que se plantea un enfoque multidimensional para afrontar el problema de los bulos. Como no podía ser de otro modo, el primer remedio que se cita y analiza es la transparencia: “Enhance transparency of online news, involving an adequate and privacy-compliant sharing of da-

Lo que hoy se necesita en nuestras sociedades hiperinformadas es más claridad y menos transparencia

ta about the systems that enable their circulation online”. En las 44 páginas del informe, la expresión transparencia se utiliza en 80 ocasiones.

Sin embargo, como con tantos otros conceptos y expresiones de moda (*buzzwords*), el uso de la idea de transparencia y de sus cualidades casi milagrosas ha pasado a ser un caso de abuso. La “completa/total” transparencia a la que tantas veces aluden las empresas, organizaciones, partidos políticos, y actores de la vida pública en general, es una gigantesca ilusión. Es una gran mentira. Ese dejar ver completamente lo que hay al otro lado, propio de los cuerpos transparentes, no sólo es imposible entre instituciones humanas, sino que además es indeseable. La transparencia en las organizaciones es (y debe ser) siempre translúcida, entre otras cosas porque la completa desnudez es inabarcable. De hecho, en la actualidad no es extraño que la remisión a la transparencia sea un modo cada vez más habitual –y políticamente correcto- de evitar decir la verdad y explicar las cosas. “Todo está en la web, en nuestro portal de transparencia: vaya usted allí y se podrá informar de lo que desea saber (y que yo no le cuento)”. Por supuesto, casi nadie va a la web, y quien se acerca a ella con espíritu investigador se da cuenta que no está todo, ni mucho menos; de que la última vez que se actualizó fue hace tres años; que hay que ser un experto en el tema de que se trate para separar el grano de la paja; que hay tal exceso de información que habría que dedicar horas a descubrir lo que uno desea saber, etc., etc. Además, sucede que la transparencia casi en exclusiva se ha identificado con la fría publicación de datos, cuya capacidad

expresiva, discursiva y explicativa está más que en duda en esta era de las métricas. Como señala Jerry Z. Muller (“The Metric God That Failed”, Project Syndicate), el culto a la transparencia forma parte de la engañosa lógica del imperio de lo cuantificable, que se apoya en dos principios centrales: “The first holds that it is both possible and desirable to replace judgment – acquired through personal experience and talent – with numerical indicators of comparative performance based on standardized data. Second, making such metrics public and transparent ensures that institutions are held accountable”.

Jesús Zorilla, gerente de Comunicación y Relaciones Externas de Volkswagen Navarra, explicaba hace no mucho a algunos alumnos en la Universidad que su función no era contribuir a que su empresa fuera más transparente, sino a que la empresa –ante sus clientes, proveedores, y ante la sociedad- fuera más clara. La claridad, frente a la transparencia, implica un esfuerzo de la organización –como lo implica también en nuestra vida personal- para determinar qué se puede y debe contar, y qué no, y para hacer explícita esa decisión. Supone también un gran esfuerzo de explicación, un compromiso con la verdad y la honestidad, que a menudo está ausente –o no tan presente- en los grandiosos ejercicios de transparencia que dejan que sean otros (clientes, ciudadanos, etc.) los que descubran las verdades sobre esas organizaciones que supuestamente se esconden en el “destape corporativo” que deciden llevar a cabo. En cierto modo, ser transparente –en el sentido que aquí comentamos- le exime a uno de ser claro.

Lo que hoy se necesita en nues-

tras sociedades hiperinformadas es más claridad y menos transparencia. O dicho de otro modo, lo que se necesita es la transparencia suficiente para que todo gane en claridad. Esa claridad, que surge de la iluminación de las cosas –de explicar su sentido–, tiene más que ver con la verdad que con la transparencia, y está más relacionada con el esfuerzo de discernimiento y la voluntad humana que con la capacidad tecnológica de registro, procesamiento y distribución de información. Jugando un poco con los conceptos y el lenguaje, y acudiendo a un oxímoron, bien se podría decir que lo que necesitan las organizaciones es optar por una “translucidez nítida”, que añada claridad y verdad a su función y a su comportamiento en la sociedad. Para ello, como comenta Charles Prow, alto directivo de IBM en “Drawing a Distinction between Transparency and Clarity” (IBM Center for the Business of Government), es necesario reivindicar la claridad como uno de los objetivos fundamentales en el gobierno de las organizaciones: “Transparency is about ensuring that your inputs, processes and outcomes are visible to key stakeholders. (...) Clarity is about utilizing this information to reduce complexity and uncertainty, so that leaders and managers can make the best decisions. (...) What our leaders need to lead is clarity. It involves taking information and analysis and applying it to your goals to define a clear path forward. (...) While transparency is an important way to communicate with citizens and stakeholders, it does not, in and of itself, provide clarity. Transparency should help make the right data available, but the availability of data is only the first step to more effective decisions and actions”.

“Clear is the new clever”: con es-

ta expresión redonda, más propia de un creativo publicitario que de un directivo de empresa, explicaba Jill Dumain, responsable de la estrategia sostenible de Patagonia, la manera que tiene su empresa de entender la rendición de cuentas en la era de la transparencia. Patagonia es una de las empresas protagonistas del documental *The Naked Brand*, en el que la tensión entre transparencia y claridad es uno de los temas centrales. Un buen film para quien desee seguir reflexionando sobre este tema.

## ¿HACIA UNA SOLEDAD CRÓNICA?

La noticia de hace algunos meses de que el Gobierno británico nombraba una Ministra para la Soledad fue recibida con una cierta sorpresa en todo el mundo. Theresa May justificaba la medida por la necesidad de hacer frente a una “triste realidad de nuestro tiempo”: cada vez hay más personas, sobre todo mayores, que se sienten profundamente solas, que no tienen con quién hablar y compartir sus experiencias. La decisión se ha tomado teniendo en cuenta el Informe de la Comisión Jo Cox, que entre otras cosas ha descubierto que en torno a 9 millones de británicos se sienten solos muy a menudo o siempre (“British People Are So Lonely That They Now Have a Minister for Loneliness”, Time). Pero esa situación no se da sólo en Gran Bretaña. En las dos últimas décadas, el incremento de personas en esa situación es un fenómeno que afecta a todos los países y en especial a algunos con una economía desahogada como Estados Unidos, Canadá,

Australia, o los países del centro y el Norte de Europa. En muchos de ellos, por ejemplo, crecen sin parar los hogares donde vive una sola persona, que si bien no es necesariamente una condición de soledad, sí se correlaciona bastante con ese sentimiento. Aunque con notables diferencias entre el Norte y el Sur, en la Unión Europea, por ejemplo, en torno a un tercio de los hogares son unipersonales (“EU: Households and family structures”, Euromonitor).

La principal justificación de la actual inquietud pública por la soledad no es tanto fraternal o humanitaria como sanitaria. Uno tras otro, los estudios científicos que se han llevado a cabo en los últimos años sobre los efectos de la soledad en la salud reflejan que hay una relación bastante directa entre la vida en soledad y la esperanza de vida. Como señalaba hace algún tiempo Katie Hafner en “Researchers Confront and Epidemic of Loneliness” (The New York Times): “Researchers have found mounting evidence linking loneliness to physical illness and to functional and cognitive decline. As a predictor of early death, loneliness eclipses obesity. In Britain and the United States, roughly one in three people older than 65 live alone, and in the United States, half of those older than 85 live alone. Studies in both countries show the prevalence of loneliness among people older than 60 ranging from 10 percent to 46 percent”. La idea de que la soledad puede ser un factor de acortamiento de la vida incluso más grave que otros con los que la sociedad es tan sensible (tabaquismo, obesidad, etc.) se empieza a convertir en un especie de mantra que se repite sin cesar y

|||||||||||||||||||||  
**La “completa/  
total”  
transparencia  
a la que tantas  
veces aluden  
las empresas,  
organizaciones,  
partidos  
políticos y  
actores de la  
vida pública  
en general, es  
una gigantesca  
ilusión. Es una  
gran mentira**

que es capaz de justificar no sólo la creación de Ministerios, sino muchas otras actuaciones públicas encaminadas a sofocar el problema (véase, “The Surprising Effects of Loneliness on Health”, The New York Times, y “Social isolation, loneliness could be greater threat to public health than obesity”, American Psychological Association).

Sin embargo, no habría que esperar a que esa relación entre soledad y esperanza de vida se haga evidente para afrontar en serio las muchas consecuencias que la cronificación de la soledad –en sus múltiples versiones– tiene en nuestra sociedad. Al fin y al cabo, esa percepción intensa de sentirse sólo en las sociedades más desarrolladas de nuestro tiempo está relacionada con factores tan diversos como la crisis de valores comunitarios, el paradójico aislamiento que genera la hiperconexión tecnológica o el atroz individualismo materialista, por citar sólo algunos de ellos. Por eso, las manifestaciones en todos los ámbitos de sociedades cada vez más “solitarias” son evidentes en tantos aspectos de la vida pública de las personas (además de la privada). Simon Kuper, por ejemplo, explica en “Loneliness is contributing to our increasingly tribal politics” (The Financial Times) cómo la soledad, en su dimensión de sentimiento profundo de aislamiento social, puede explicar algunas de las transformaciones que se están viviendo en el mundo de la política y que están produciendo fenómenos de “política tribal”: “Many people in western countries have been struggling to define who they are, and what tribe they belong to. Fifty years ago, most people found identity through their fa-

mily, church, neighbourhood and (if male) their job and trade union. But these identities have steadily weakened. As the Harvard sociologist Robert Putnam has observed, Americans are increasingly “bowling alone”. (...) At work, too, old bonds are dissipating: ever more people jump from one temporary job to another, and therefore don’t have regular colleagues. (This tendency will only grow with automation.) Churches are emptying even in the US. As populations age, there are more and more people living alone with their television sets. (...) The new political tribes can provide a stronger identity than nation or even family, as witness the quarrels in American homes when liberal kids visit Trumpster parents at Thanksgiving. These conflicts are stressful. But the upside is belonging”.

Por supuesto, como comenta Kuper, también en el mundo de las empresas preocupan los efectos que esta “cultura de la soledad” puede acarrear, tanto para las personas que trabajan en ellas como para el cumplimiento mismo de sus objetivos y misiones corporativas. Es ya un tópico muy antiguo hacer referencia a las consecuencias negativas que tiene “la soledad del directivo”, el aislamiento de los líderes que toman decisiones difíciles en solitario y que poco a poco se apartan de la realidad de sus empresas, de sus empleados y de la sociedad en general (véase, “How to cope with the loneliness of being a manager”, Forbes). Pero cada vez es más preocupante la soledad de los trabajadores, la de las personas que en muy distintos puestos de responsabilidad padecen el continuo debilitamiento de sus relaciones sociales con sus colegas, en muchos casos obligados

|||||||||||||||||||||  
**Cada vez es más preocupante la soledad de los trabajadores, la de las personas que en muy distintos puestos de responsabilidad padecen el continuo debilitamiento de sus relaciones sociales con sus colegas, en muchos casos obligados por las condiciones laborales y el clima empresarial que les rodea**

por las condiciones laborales y el clima empresarial que les rodea. Vivek H. Murthy, desde su experiencia como máximo responsable del Sistema de Salud Pública en Estados Unidos entre 2014 y 2017, analiza en “Work and the Loneliness Epidemic” (Harvard Business Review) el impacto de esta “epidemia de soledad” en la empresa, y señala que “at work, loneliness reduces task performance, limits creativity, and impairs other aspects of executive function such as reasoning and decision making”. Y prosigue: “Researchers for Gallup found that having strong social connections at work makes employees more likely to be engaged with their jobs and produce higher-quality work, and less likely to fall sick or be injured. Without strong social connections, these gains become losses. Connection can also help indirectly by enhancing self-esteem and self-efficacy while also shifting our experience toward positive emotions — all of which can buffer an individual during stressful situations and have positive effects on health. Indeed, studies have found that companies whose workers feel they have high-stress jobs have markedly higher health care expenditures than their counterparts with low-stress employees”. Murthy sostiene que más allá de las actuaciones de las administraciones públicas (gobiernos, sistemas sanitarios, etc.), para combatir los efectos de la soledad es necesaria la implicación muy activa de otras instituciones sociales (familias, iglesias, colegios, organizaciones sociales, etc.). Y plantea en este sentido un especial desafío a las empresas, donde muchas personas pasan gran parte de su tiempo cada día: “Companies in particular have the

power to drive change at a societal level not only by strengthening connections among employees, partners, and clients but also by serving as an innovation hub that can inspire other organizations to address loneliness”.

Como contribución concreta a esta necesidad de abordar en la empresa los posibles problemas de soledad, Murthy plantea cinco sencillos pasos que podrían ayudar a revitalizar las relaciones sociales en el lugar de trabajo: “Evaluate the current state of connections in your workplace; Build understanding of high-quality relationships; Make strengthening social connections a strategic priority in your organization; Encourage coworkers to reach out and help others -and accept help when it is offered; Create opportunities to learn about your colleagues’ personal lives”. Seguramente hay muchas más fórmulas para reducir el creciente sentimiento de soledad que aqueja a muchos empleados, y cada empresa deberá encontrar la suya. Pero de lo que no hay duda es de que la empresa es un entorno esencial para evitar que la soledad crónica que se padece en muchas sociedades vaya remitiendo. La conclusión de Murthy no puede ser más rotunda: “The world is suffering from an epidemic of loneliness. If we cannot rebuild strong, authentic social connections, we will continue to splinter apart -in the workplace and in society. Instead of coming together to take on the great challenges before us, we will retreat to our corners, angry, sick, and alone. We must take action now to build the connections that are the foundation of strong companies and strong communities -and that ensure greater health and well-being for all of us”.

## EXPECTATIVAS Y FRUSTRACIONES

Es una experiencia bastante compartida la sensación de estrés, tensión y ansiedad que se vive en muchas situaciones cotidianas, y ámbitos de actividad muy variados, en las sociedades actuales. Andrew D. Wittman, autor de *Ground Zero Leadership: CEO of You*, señala que, según los últimos datos disponibles en el mercado laboral estadounidense, un 80% de los trabajadores se sienten con estrés y un 50% creen que necesitan ayuda externa para manejarlo. Estos datos crecen año a año, y están en su nivel más alto conocido. Según el *StressPulse* realizado por ComPsych, las causas fundamentales de esa situación son: excesiva carga de trabajo (36%), problemas en las relaciones con sus colegas (31%), dificultad para conciliar vida laboral y vida personal (20%); y percepción de inseguridad laboral (8%). Wittman explica cómo esas situaciones de estrés creciente se muestran en los equipos de trabajo, cuando las expectativas creadas son frustradas por la realidad: “Being part of a team can be a quick road to disappointment, frustration, and burnout, especially when some team members work harder than others, when some are on time and others are consistently late, when there’s drama and tension resulting from gossip, and when team leaders play favorites. (...) Team members expect that workload burdens will be assigned equally, that they will be treated with respect, and that the company understands that they have personal lives too. Team leaders and workers alike tend to get frustrated, stressed,

La idealización del futuro y el menosprecio del presente y el pasado son otra modalidad de expectativas irracionales que generan intensas frustraciones

and even burned out when these expectations aren’t met” (“To Reduce Burnout on Your Team, Give People a Sense of Control”, *Harvard Business Review*).

El desajuste entre las expectativas y la realidad es parte consustancial de la experiencia humana, y elemento fundamental del desarrollo personal, del progreso de la sociedad y de la humanidad en general. Sin embargo, cuando las expectativas exceden esa propia naturaleza, o entran en una dinámica de irracionalidad, el resultado puede ser perverso y la frustración social –y sus consecuencias: enfado, cólera, indignación– gigantesca. Y no sólo en el ámbito profesional, sino también en el de las relaciones humanas, y en la política, la cultura, etc.

En los últimos tiempos, cada vez es más común que tenga eco en los medios de comunicación el pensamiento de filósofos, psicólogos y expertos en diversos campos que desean llamar la atención –bastante a contracorriente, hay que decirlo– sobre los problemas generados por expectativas irracionales y, en muchas ocasiones, antinaturales. Se trata de “sueños de futuro” que en buen número de casos pueden animar el activismo social, la investigación, o el desarrollo tecnológico, pero que en otros tantos acaban generando una enorme y estresante frustración, personal y social. Hay análisis de todos los colores (políticos, filosóficos, culturales), pero la mayoría de ellos parten del respeto a una cierta naturaleza humana, cuyos límites y condicionamientos no se deben obviar; al menos, no si el deseo es volver a una dinámica en la que lo primero sea lo humano.

Byung-Chul Han, el popular pen-

sador alemán de origen coreano, lleva tiempo advirtiendo sobre los efectos negativos para el ser humano de la lógica de las expectativas infinitas, y engañosas, generadas por la unión entre el capitalismo y las nuevas tecnologías. En obras como *Psicopolítica*, *La Sociedad del Cansancio* y *La Sociedad de la Transparencia* –o en su último trabajo, *La expulsión de lo distinto*–, Byung-Chul Han comenta cómo el hombre moderno “es un trabajador que se explota a sí mismo en su propia empresa”. Se extiende la ilusión, dice, “de que cada uno, en cuanto proyecto libre de sí mismo, es capaz de una autoproducción ilimitada”, y se ha pasado del “deber hacer” una cosa al “poder hacerla”, una situación en la que se vive “con la angustia de no hacer siempre todo lo que se puede”.

También se reta continuamente a la naturaleza humana, con expectativas exorbitadas, en ámbitos como en el de la identidad sexual, el concepto de jerarquía en la sociedad o el de los condicionamientos biológicos del comportamiento humano. El psicólogo canadiense Jordan B. Peterson, autor de *12 Rules for Life. An Antidote to Chaos*, y responsable de no pocas polémicas en torno a su pensamiento, trabaja la interacción de esos tres campos en su análisis de las disputas de género –que Byung-Chul Han bien podría incluir entre sus ejemplos del “infierno de lo igual”–. En una reciente entrevista en *El Mundo*, Peterson señalaba: “La izquierda posmoderna y sus guerreras feministas han logrado imponer la idea de que la jerarquía es una construcción social del malvado y corrupto patriarcado occidental. Sepultan la biología bajo su ideología. Niegan la naturaleza

para culpar al varón. Es absurdo. Sus ideas no tienen base fáctica alguna. La Biología evolutiva y la Neurociencia demuestran que las jerarquías son increíblemente antiguas. Más que los árboles. (...) La obsesión de los posmodernos con el poder y las relaciones de dominio refleja sus ansias de poder y su afán de dominio. Niegan la biología porque la biología desmiente su idea de que las personas son de plastilina. Y ellos las quieren de plastilina para poder moldearlas. La existencia de la naturaleza imposibilita la ingeniería social”.

Desde una óptica de pensamiento en parte similar a la de Peterson –aunque con un enfoque más filosófico–, un autor tan polémico como el alemán Peter Sloterdijk explica en parte el resurgimiento de los populismos nacionalistas como reacción ante la expectativa irreal de una “humanidad” sin adjetivos, de una raza humana que obvia las diferencias biológicas, raciales, culturales, geográficas, etc. En “A celebrity philosopher explains the populist insurgency” (*The New Yorker*), Sloterdijk explica sobre la expectativa exagerada de esa “familia” humana: “There’s this family metaphor spreading everywhere: the idea that all of humanity is our family. That idea helped destroy the Roman Empire. Now we’re in danger of letting that metaphor get out of control all over again. People are not ready to feel the full pressure of coexistence with billions of their contemporaries”.

La expectativa irreal de vivir en un mundo feliz –en una sociedad en la que se evita la negatividad, como la descrita por Byung-Chul Han en *La Sociedad de la Transpa-*

*rencia*– es también uno de los frenos principales para acercarse, precisamente, a esa felicidad tan deseada. El profesor de la Universidad de Harvard Tal Ben-Shahar, autor de *Choose the Life You Want*, se refería a este hecho en una reciente entrevista en *El País*: “Estamos llegando al punto en el que pensamos que lo normal es que todo sea genial, todos viven felices y comen perdices, menos yo. Y la presión que ejerce eso sobre la gente provoca mucha infelicidad, y por eso necesitamos leer. Ayer salió un nuevo estudio que dice que el nivel de depresión adolescente está subiendo. Estas cosas no paran de salir. Hay tasas sin precedentes de infelicidad, depresión, ansiedad. Y en gran parte se debe a que no nos damos permiso para ser humanos, para sentir emociones dolorosas, porque son algo esencial de las vidas de todos. Incluso de las vidas felices, o especialmente de ellas”. La idealización del futuro y el menosprecio del presente y el pasado son otra modalidad de expectativas irracionales que generan intensas frustraciones. Otro pensador también polémico –se declara conservador y tradicionalista–, el británico Roger Scruton, explicaba así esta idea en una reciente entrevista en *Le Figaro*: “Ser conservador no significa mirar a una época dorada del pasado, sino negarse a sacrificar la vida ordinaria a los espejismos del progreso. Islamismo, populismo y liberalismo: el autor pasa revista a los desafíos a los que se enfrenta Occidente. (...) En relación al progreso, es un eslogan. Fue utilizado por los jacobinos, los fascistas y los comunistas, que se veían a sí mismos como instrumentos del futuro. El futuro es una excusa para come-

# NOTICIAS DEL INSTITUTO

ter gran cantidad de crímenes. Es un ídolo que exige el sacrificio de los hombres del presente. El pasado no es una excusa para los crímenes del presente. Es lo que se ha conseguido y no exige ningún sacrificio. El pasado es mucho más inofensivo que el futuro. El progreso lo justifica todo, mientras que la Tradición no exige ninguna justificación. Desde un punto de vista racional, la idealización del futuro es extremadamente peligrosa” (“Le progrès dans la science, la tradition dans les arts, la continuité dans la morale”, Le Figaro).

Algunas de las ideas citadas y de los autores que las defienden – salvo lo más populares, como los comentados en este artículo- no tienen en general buena prensa, y muchas de ellas se abren paso a través de modos de comunicación poco convencionales. Pero son fundamentales para una discusión profunda y serena sobre algunos de los problemas más acuciantes de nuestra sociedad. De hecho, como señalaba recientemente un artículo en The Spectator (Douglas Murray, “Inside the intellectual dark web”) a menudo tienen que hacerse hueco en los espacios más heterodoxos de Internet: “Because of the prevalence of outrage culture in Britain and America, a range of modern orthodoxies, on issues such as gender and trans, have been adopted extraordinarily swiftly. On such issues discussion has been shut down almost entirely. Not least because the mainstream media has become terrified of ever being caught on the wrong side’ of any debate. As a result, the public has been starved of the full and frank discussion a healthy society should have if it is to arrive at remotely

healthy conclusions. Before the internet, the resistance to this would have found it hard to be heard. Today, it can be heard above the noise of the one-time gatekeepers”.

No cabe duda de que la lógica del “todo es posible”, “no hay límites”, “el futuro siempre será mejor”, etc. etc., genera una frustración y un desencanto con el presente que no hace justicia a la realidad y que, como se ha comentado, puede tener graves consecuencias. Es significativo que un personaje tan representativo de la cultura del progreso, pero también tan preocupado por la sociedad en la que vive, como Bill Gates, mostrara recientemente su admiración por el último libro de Steven Pinker (*Enlightenment Now*), en el que el autor canadiense –un racionalista convencido- trata de resaltar los avances logrados por las sociedad hasta el presente, como modo de contrarrestar la frustración social que generan las ensoñaciones futuristas o las añoranzas románticas del pasado. En “My Favourite Book of All Time”, Bill Gates comenta: “At the end of Enlightenment Now, Pinker argues that “we will never have a perfect world, and it would be dangerous to seek one. But there is no limit to the betterments we can attain if we continue to apply knowledge to enhance human flourishing. The world is getting better, even if it doesn’t always feel that way. I’m glad we have brilliant thinkers like Steven Pinker to help us see the big picture. *Enlightenment Now* is not only the best book Pinker’s ever written. It’s my new favorite book of all time”.

## FORO EMPRESARIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA

El viernes 19 de enero se celebró una jornada titulada: *Los 9 elementos de la Responsabilidad Familiar Corporativa*. La ponencia estuvo a cargo de Nuria Chinchilla, quien habló sobre este concepto, el compromiso de una organización para impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas que faciliten la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.

El viernes 16 de febrero Carlos Andreú participó como ponente en una Jornada para directivos titulada: *Claves para estar motivado ante un mundo empresarial en continuo cambio*.

El 31 de mayo Pedro Calvo Domínguez dio una conferencia titulada: *Liderazgo positivo. Mejorando el rendimiento a través de las relaciones*.

## FORO EMPRESA HUMANISMO Y TECNOLOGÍA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Bajo el lema de este curso, *Sociedad, Empresa y Bien Común*, el 29 de enero, en una jornada titulada: *Relaciones laborales ¿digitales?*, se debatió sobre modelos de relación en el trabajo como fórmulas jurídicas para regular derechos y obligaciones para el futuro de las personas, las empresas, las relaciones laborales y la sociedad avanzada. Los ponentes fueron Iñigo Sagarroy de Simón y Fernando Marco Macián.