

«Cómo crear entornos de trabajo más humanos».

Arianna Huffington

Chief Wellbeing Officer

EL BIENESTAR COMO
HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

STEVEN P. MACGREGOR
& RORY SIMPSON



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	9
DESPEGUE. Bienvenido a bordo	11
PART 1. CHIEF	19
1. El mejor momento para estar vivo	20
1. ¿Más sanos –y felices– que nunca?	26
2. Casi en la cima	35
2. La cuarta revolución industrial	36
1. De cero a cuatro. ¿Cómo hemos llegado hasta aquí? ...	39
2. ¿El fin de la muerte?	43
3. ¿Serías feliz cuidando plantas en el jardín todo el día?	45
4. 'A' de algoritmo	47
3. Cómo devolver la humanidad al liderazgo	52
1. Propósito	54
2. Valores	60
3. Visión	64
4. El ROI del bienestar	72
1. Cómo medir el progreso y el desempeño	74
2. El enfoque empresarial del bienestar	81
3. El impacto del bienestar a nivel empresarial	83
4. Cómo identificar las conductas clave para el bienestar en el trabajo	85
PART 2. WELLBEING	91
5. El liderazgo a través de la inteligencia emocional	92
1. El líder holístico	94
2. Liderazgo a través de la inteligencia emocional	100
3. Comunicación	100
4. Motivación	102
5. Empatía	108

6. El liderazgo a través de la inteligencia física	110
1. Desempeño ejecutivo sostenible (SEP)	113
2. La neurociencia de la inteligencia física	126
3. Cómo construir una cultura de inteligencia física adecuada	128
7. Aprendiendo a vivir	132
1. Las curvas del cambio.....	134
2. Reinventate a ti mismo	140
3. Saca tu niño interior, y el de tu organización.	147
8. Un día en la vida	152
1. Equilibrio entre trabajo y vida personal.....	154
2. ¿Qué haces en tu día a día?	157
3. Un día productivo perfecto.....	160
4. El ritmo circadiano	161
5. Conocer y entender nuestra bioquímica	166
6. Análisis del cronotipo	170
PART 3. OFFICER	177
9. Diseño para el bienestar	178
1. ¿Qué es el diseño?	181
2. Diseño para X	185
3. Habilidades de diseño necesarias para un Chief Wellbeing Officer.....	187
10. Los siete <i>hacks</i> de los hábitos realmente eficaces	200
1. Los hábitos conforman la cultura	203
2. Los siete <i>hacks</i> de los hábitos realmente eficaces	207
3. Nuestros estudios sobre hábitos en Telefónica.....	216
11. Diseño del entorno	222
1. El entorno corporativo	224
2. Diseño del entorno físico	226
3. Diseño del entorno social.....	236
12. Cómo liderar hacia el trabajo del futuro	242
1. La vista desde arriba.....	244
2. Hazlo o no lo hagas.....	250
Notas	255

AGRADECIMIENTOS

Este libro terminó de tomar forma durante el mes de agosto de 2017. Entre uno y otro hemos viajado a Forres, Farletter, Findhorn, Orkney, Skye, Motherwell, Barcelona, Guatemala, Panamá, los Andes, e incluso a Isla de Pascua. Estos lugares únicos nos sirvieron para recordarnos de dónde venimos y a dónde vamos. Las personas con las que hemos interactuado a lo largo del viaje, estudiantes de cualquier disciplina ejecutiva, amigos, colegas o conocidos, han pasado a formar parte de nuestra historia.

Como suele ocurrir, este periplo geográfico es memorable por las relaciones entabladas durante los viajes. Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a Gordon Hush y todo el equipo del campus creativo de los Highlands y las islas de la Glasgow, School of Art, así como al equipo de Soho House Barcelona, por aportar la base inspiradora para la redacción de esta obra. Y también a Sonia Álvarez por ayudarnos a mantener la cordura y no permitir que faltara el buen vino en Vallvidrera.

Nuestras ideas se han visto sustancialmente enriquecidas por las excelentes conversaciones que hemos podido compartir con quienes tan generosamente nos han concedido su tiempo: Julie Cook, Ann Pickering, Roberto di Bernardini, Simon Pickard, Elsa Belugou, Ralf Buechsenschuss, Claire Hallmey, Aisling Campbell, Gretchen Spreitzer, Scott de Rue, Chris Barnes, Francesca Mastrogiaconi, Rubén Galcerán, Glenn Masterton, Ian Morrison, Aki Soudunsaari, Katherine Semler, Bernardo Quinn, Pilar Giron, Judith Janssen, Miguel Gowland, John Erceg, Greg Lee, David Falk, Brian McCarthy, Pablo Rodríguez y Myrtle, Robin, Rona, y Bruce Simpson, entre otros.

Gracias también a Jeanne Bracken, de LID Editorial, por su confianza y ayuda en este proyecto desde el principio, y a su equipo por convertir nuestra visión en una realidad. Muchas gracias a Ferrán Bruguera por aportar su creatividad y talento para las ilustraciones del libro.

Una última mención a nuestras queridas y pacientes familias. Matthew, Pamela, Harry, Pau, Jasmine y Lily: ¡Hacéis que todo esto valga la pena!

DESPEGUE

Bienvenido a bordo

Este libro va dirigido a todo aquel que quiera crear un entorno de trabajo más humano. *Chief Wellbeing Officer* es una guía exhaustiva y accesible para ayudar a empresas de cualquier sector y tamaño a mejorar su estado de salud y su nivel de felicidad, y a alcanzar la excelencia en sus resultados. En estos tiempos en los que todo el mundo se centra en la transformación digital y en la inteligencia artificial (IA), las organizaciones que prosperarán serán las que mejor cuiden a las personas. De hecho, el objetivo radica en lograr compañías más humanas.

Nuestro sueño consiste en ayudar a crear entornos que permitan que el liderazgo florezca en todos los niveles y funciones de un negocio con el fin de aprovechar al máximo todas las oportunidades de este tiempo tan apasionante en el que vivimos. Esto interesará especialmente a los directivos de recursos humanos, sobre todo a medida que se vayan involucrando progresivamente en la dirección estratégica de su empresa. De hecho, todos los responsables de recursos humanos, formación y desarrollo cobrarán más valor en una época en la que la atracción y la retención de talento resultan clave para la diferenciación de una organización y en la que el aprendizaje supone un proceso continuo y bajo demanda.

Pero también creemos que esta obra puede ser de gran utilidad para personas ajenas a la gestión empresarial. Además esperamos que lo sea para aquellos responsables del bienestar de los empleados de menor nivel y que el discurso que aquí planteamos les ayude a hacerse oír. En un mundo en el que predominan los cambios rápidos, liderar con el ejemplo y desde todos los niveles de la empresa constituye una habilidad muy codiciada. El enfoque holístico que ofrecemos en *Chief Wellbeing Officer* proporciona a cualquier profesional los medios necesarios para pensar en su propia vida y plantearse cómo esta encaja con su trabajo. La capacidad de reflexionar sobre nuestras conductas y cambiarlas puede conllevar enormes beneficios y una significativa mejora de nuestro bienestar.

¿Por qué Chief Wellbeing Officer (director general de bienestar)?

El fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, escribió en 2016 lo siguiente sobre la Cuarta Revolución Industrial¹: «Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará sustancialmente la forma en la que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Esta transformación será de una escala, alcance y complejidad sin parangón con cualquier otra que el género humano haya experimentado hasta ahora». Somos muy conscientes de la importancia que se concede actualmente a la revolución tecnológica y presentamos *Chief Wellbeing Officer* como la perspectiva humana de ese «vivir, trabajar y relacionarnos los unos con los otros». ¿Emergerá entonces un modelo de sociedad que nos permita prosperar como personas en esta nueva era industrial? Por supuesto. Aunque será doloroso llegar a ello. Como ocurre en cualquier entorno competitivo, los que sean más proactivos en ese intento de cambio y los que hagan las preguntas incómodas serán quienes tomen la delantera. En nuestro caso, lo de ir por delante representa conseguir un mayor bienestar en el entorno laboral, con todos los beneficios que eso implica.

Hemos trabajado con decenas de miles de ejecutivos a lo largo de nuestra carrera hasta llegar a considerarnos nosotros mismos ejecutivos, al margen del puesto de trabajo que indica nuestra tarjeta. Ser más humano en el trabajo resulta, en nuestra opinión, algo esencial para desempeñar las labores ejecutivas que se le van a exigir cada vez más a cualquier profesional.

¿Qué significa realmente *ejecutivo*? Pensemos en la acción, más que en el sustantivo. Y, específicamente, en el término *función ejecutiva* (tareas que se localizan en el lóbulo frontal del cerebro y que incluyen el pensamiento creativo, la planificación, la estrategia y los juicios). Sin duda se trata de tareas críticas para cualquier ser humano, no solo para los líderes empresariales. Y una fase clave del desarrollo infantil está relacionada con el desarrollo de la función ejecutiva. Son tareas, en todo caso, que deben resultar en la actualidad de particular interés para los profesionales.

Esto se debe a que la eficacia de las tareas de la función ejecutiva está estrechamente asociada con la salud. Hay estudios que demuestran que la falta de sueño no afecta significativamente al pensamiento mecánico,

pero que tiene un gran impacto en el pensamiento ejecutivo no mecánico. También se ha probado que el ejercicio es en concreto beneficioso para el lóbulo frontal del cerebro, que aloja las tareas de la función ejecutiva. Se trata, no obstante, de un beneficio que se disipa tras unos pocos días, por lo que un ocupado directivo deberá invertir tiempo permanentemente en el ejercicio físico².

¿Cómo deberíamos aplicar este conocimiento en los negocios? Siempre podemos intentar modificar nuestra conducta, pero tendremos que intentar implantar este enfoque en el liderazgo de nuestros equipos para lograr un impacto verdaderamente importante. Ser un ejecutivo implicado en la dirección de una organización casi siempre conlleva influir en otros –frecuentemente en muchos otros– y dirigirlos. Si en esa labor nuestra como líderes incluimos conceptos como salud y bienestar, podremos cambiar el rendimiento de nuestros equipos.

En un futuro en el que la inteligencia artificial (IA) desempeña un papel más importante que nunca en la sociedad y en el trabajo, nuestro yo ejecutivo será más necesario que nunca. Tampoco debemos sumarnos a profecías fatales como la de Elon Musk, que afirma que la IA representa la mayor amenaza de la historia para la existencia de la raza humana. Esta hipótesis apocalíptica se apoya en diversos estudios, entre los que se incluye el publicado por la Universidad de Oxford en 2013, que concluye que el 47 % de los puestos de trabajo de Estados Unidos corren un riesgo elevado de ser «sustituidos por capital informático» a corto plazo³.

Existe otro futuro posible: uno en el que el verdadero peligro no sea que los robots nos quiten nuestros trabajos. En la mayoría de los casos la tecnología no destruye puestos de trabajo, sino que los crea, como puede verse, por ejemplo, en el sector de la banca, que analizaremos más adelante.

Muchos observadores apuntan que el mayor impacto de la IA, al menos a corto y medio plazo, tendrá que ver con la necesidad de las personas de adquirir nuevas capacidades para complementar estas nuevas tecnologías y desempeñar las funciones que aún no pueden desarrollarse con IA. Se trata de los trabajos que requieren una gran empatía, sin duda; y, en líneas más generales, de todos los no rutinarios o mecánicos. Básicamente, se hará cada vez más énfasis en las tareas de la función ejecutiva. Tenemos que pensar que, gracias a las nuevas tecnologías de ahora y del futuro, un

profesional puede ser mejor en su trabajo, en vez de temer que las capacidades de las personas vayan a perder valor.

En un mundo cada vez más tecnológico, digitalizado y siempre en ebullición, parece que el factor humano seguirá siendo esencial a pesar de todo. Y la salud y el bienestar cobrarán más importancia que nunca como impulsores de la función ejecutiva. Así que actualmente ya somos todos ejecutivos. Y deberemos serlo aún en mayor medida el día de mañana.

La Cuarta Revolución Industrial suele girar en torno al enorme impacto que tendrá para las compañías, el gobierno y la sociedad en general. Las personas son el núcleo de todos estos círculos y, sin embargo, normalmente no se piensa en el nivel individual y humano. Todo esto señala que, afortunadamente, el cuidado de las personas va a ser algo cada vez más prioritario. Sea motivadas por la necesidad de una mejor gestión del talento o pensando en nuevas maneras de trabajar en el futuro, las grandes empresas están dando a sus responsables de recursos humanos mayor protagonismo en la dirección, con nuevos puestos cuyos títulos reflejan un cambio de mentalidad.

El puesto de director de personas es cada vez más común, aunque principalmente en pequeñas organizaciones jóvenes de reciente creación. Apple anunció en julio de 2017 el nombramiento de su nueva vicepresidenta de personas, Deirdre O'Brien, que depende directamente del CEO de la compañía, Tim Cook, y cuyas responsabilidades incluyen el desarrollo del talento, la selección de personal, las retribuciones e indemnizaciones, el apoyo comercial y la supervisión de la Universidad Apple.

¿Nos gustaría que la función del Chief Wellbeing Officer estuviera más presente de manera formal en las compañías? Claro que sí. Pero no es nuestro único objetivo. Queremos que las personas implicadas en todos los niveles de una empresa asimilen las creencias y herramientas que se incluyen en esta obra. ¿Es *bienestar* un término necesario? Nosotros creemos que sí y lo preferimos por encima de confort, que también se utiliza a veces, porque pensamos que refleja una mayor conexión con el estado de bienestar del ser humano, además de ser un término más amplio y serio, sobre todo en el ámbito de los negocios. El fantástico grupo de expertos *Do Lectures*, con sede en Reino Unido, lo resume muy bien⁴:

«Toda organización tiene a alguien responsable del dinero, de su estrategia, de las políticas de marketing, etc. Pero pronto surgirá un puesto nuevo. Un Chief Wellbeing Officer que se ocupe de cuidar a las personas. Alguien responsable de crear una cultura que evite el desgaste excesivo y que promueva el aprendizaje y el pensamiento a largo plazo. Alguien que ponga a las personas por delante de todo lo demás. Las empresas pioneras ya tienen a alguien ocupando ese puesto. Puede que utilicen otro nombre, pero ya están un paso por delante de las demás».

La felicidad es un tema que hemos mencionado anteriormente y que retomaremos más adelante. *Chief Happiness Officer* (director general de felicidad) es otro término que ha surgido en 2017. Algunas compañías han creado este nuevo puesto tras analizar a fondo el compromiso y la experiencia de los empleados en los últimos años, con el apoyo de una serie de estudios realizados recientemente, entre ellos el de Jones Lang Lasalle, según el cual el 87 % de los encuestados querrían contar con esa figura en su organización⁵. Nosotros somos de mente abierta. Nuestro principal objetivo no estriba en tratar de imponer incondicionalmente el concepto de *Chief Wellbeing Officer* como la norma a nivel mundial, sino exponer la perspectiva de lo que dicho puesto representa. Si bien la felicidad engloba muchos de los aspectos que vamos a cubrir en este libro –como el diseño del lugar de trabajo, por ejemplo, tema recurrente para las grandes consultorías del sector inmobiliario, como Jones Lang Lasalle, CBRE o ISS–, no estamos seguros de que sea un término empresarial lo suficientemente serio para adoptarse como tal a largo plazo. El tiempo nos lo dirá.

Estructura del libro

El libro consta de tres partes, a lo largo de las cuales iremos pasando de la presentación del panorama general a las acciones concretas. En la primera parte, de título *Chief*, resaltamos la visión de primer nivel del bienestar y hablamos de los principales temas clave en una compañía y en la sociedad para lograr una mayor humanidad en el entorno laboral. La responsabilidad y el propósito son ideas esenciales en el debate sobre

el papel de las empresas en la sociedad actual y de cara al futuro. Esta primera parte de la obra sentará las bases de todo ya que se centra en el POR QUÉ, lo que nos permite abordar eventuales consideraciones cónicas sobre la presencia del bienestar entre las prioridades de la agenda empresarial.

Incluimos el contexto de partida en el capítulo 1, «El mejor momento para estar vivo», con una revisión de nuestra historia y una mirada hacia el futuro. Introducimos aquí la salud y la felicidad, temas presentes a lo largo de todo el libro. En «La Cuarta Revolución Industrial» ahondamos en este importante punto de inflexión de la historia de la humanidad abordando cuestiones como la presencia de la tecnología en el futuro y en diversas áreas, como la muerte o la educación. El capítulo 3, en «Cómo devolver la humanidad al liderazgo», nos recuerda que este tiene que ver con otras personas, y exponemos el propósito, los valores y la visión que pueden servirnos para guiar nuestra vida y las de otros. En el cuarto y último capítulo de esta primera parte, «El ROI del bienestar», aplicamos todo esto al contexto empresarial, analizando cómo se mide el progreso en los negocios y en la sociedad, así como algunas de las estrategias que están desarrollando actualmente destacadas organizaciones en todo el mundo.

La segunda parte del libro se titula *Wellbeing* y se centra en el QUÉ. Analizamos con más detalle la naturaleza humana, lo que nos sirve para establecer el modelo que va a regir nuestro trabajo en el futuro.

Aquí empezamos exponiendo, en dos capítulos, la idea de la inteligencia absoluta, algo que ha guiado gran parte de nuestro trabajo durante los últimos diez años y que ha resultado útil para el desarrollo de miles de directivos en todo el mundo. El capítulo 5, «El liderazgo a través de la inteligencia emocional», trata el componente emocional de la inteligencia, desarrollando de nuevo la dimensión humana del liderazgo que introdujimos en el capítulo 3. A continuación, en el capítulo 6, «El liderazgo a través de la inteligencia física», nos centramos más detenidamente en nuestro yo físico y en la importancia de considerar el liderazgo, el nuestro y el de los demás, desde una perspectiva deportiva. Formarse constituye una parte especial del bienestar hoy en día y en «Aprender a vivir» (capítulo 7) planteamos la necesidad permanente de instruirse y cómo las curvas en 'S', concepto desarrollado inicialmente con el fin de analizar la innovación y el cambio tecnológico, nos pueden ayudar a sortear los altibajos a lo

largo de toda nuestra vida. La forma de afrontar esos altibajos se prolonga en el capítulo final de la segunda parte, «Un día en la vida», en el que analizamos nuestros ritmos cotidianos. Estudiamos cronológicamente y desde una perspectiva biológica nuestra manera actual de trabajar y sopesamos cómo los patrones futuros de trabajo, en un mundo centrado en la tecnología y en permanente actividad, dependerán incluso más de estos ritmos naturales.

La tercera y última parte de la obra se titula *Officer* y versa sobre el POR QUÉ de la propiedad y la implementación. En esta parte destacamos buenas prácticas para una organización y ofrecemos una guía para que el lector se enfrente a los miles de desafíos y oportunidades que hemos presentado en el libro. En esta parte del texto proponemos nuestras prescripciones, pero planteando las preguntas adecuadas para cada lector, no dando por hecho que nosotros tenemos todas las respuestas.

En el capítulo 9, «Diseño para el bienestar», hablamos sobre cómo un enfoque y un pensamiento basados en el concepto de diseño pueden resultar útiles a la hora de implementar un entorno de trabajo más humano. El diseño es, por encima de todo, algo humano y la capacidad de diseñar puede usarse como guía para un tipo diferente de actividad de liderazgo en el día a día. En el capítulo 10, titulado «Los siete *hacks* de los hábitos realmente eficaces», presentamos los siete elementos que consideramos necesarios para cambiar de manera significativa las conductas del entorno de trabajo. Se ha escrito mucho en los últimos años sobre los hábitos necesarios para alcanzar el éxito a nivel personal o profesional, pero escasea la bibliografía sobre la forma de implantarlos. En el capítulo 11, «Diseño del entorno», nos centramos en dos de estos elementos para mostrar cómo podemos construir el mejor ambiente de trabajo posible. En un mundo digital, es más importante que nunca estudiar detenidamente el entorno físico, lo que debe complementarse con un enfoque similar en lo referente al entorno social. En el capítulo 12, el último, titulado «Cómo liderar hacia el trabajo del futuro», cerramos el debate reflexionando sobre los principales puntos tratados en el libro y resumiendo los atributos clave que necesita un líder para lograr nuestra visión del Chief Wellbeing Officer. Esperamos que sea una buena llamada de atención para animar al lector a hacer su propia aportación en el camino hacia esa meta.

Empecemos.

PARTE 1

CHIEF

Empezaremos con el POR QUÉ
del Chief Wellbeing Officer,
analizando el entorno laboral actual
y estableciendo el planteamiento
humano que permita sustentar un
enfoque más ilustrado sobre el
liderazgo.

1

EL MEJOR
MOMENTO
PARA ESTAR
VIVO



«¿Me estás diciendo que has construido una máquina del tiempo con un DeLorean?».

Marty McFly, *Regreso al futuro*

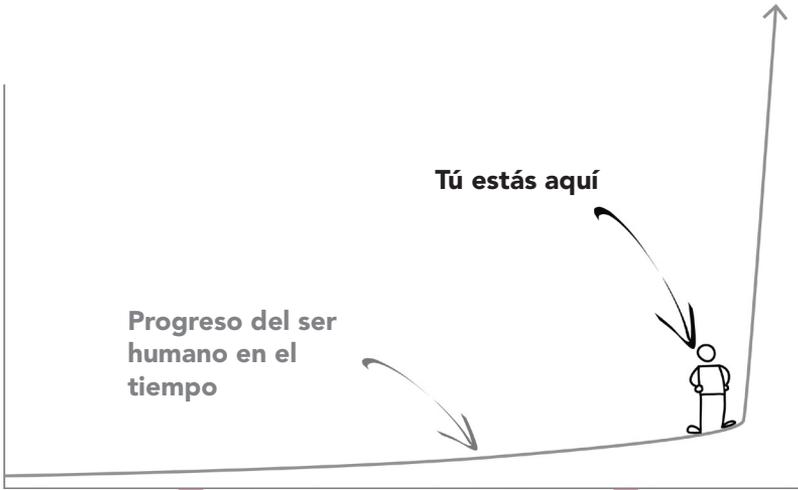


EN UNA CIUDAD como Barcelona, con playa y montaña, no faltan las escaleras. Hay unas que son de las menos conocidas. Estas escaleras secretas nacen en la renombrada escuela de Montserrat y te llevan desde la parte alta del barrio de Sarrià hasta la plaza central del barrio de Vallvidrera. Si eres capaz de subir sus 477 escalones terminas agotado, pero satisfecho de poder disfrutar la mejor vista de la ciudad de Barcelona.

Digamos que eres capaz de idear una estrategia para que la subida de esos 477 escalones resulte algo menos desalentadora. Las buenas prácticas en ámbitos como la formación o el entrenamiento deportivo nos sugerirían abordar una meta ambiciosa dando pequeños pasos sucesivos. Quizá resultaría razonable, por ejemplo, subir cuarenta escalones y parar para recobrar el aliento antes de ascender los siguientes cuarenta. ¿Y a dónde nos llevarían esos cuarenta escalones? A un 10 % menos de distancia para disfrutar de esa vista tan fabulosa (y puede ser que a un agradable refresco que podríamos tomar en la plaza), ¿no es cierto? ¿Y sabes a dónde te llevarían esos cuarenta escalones si sustituyésemos la escala lineal por una exponencial? ¡A la luna!

Presentamos la siguiente viñeta para ayudar a entender el cambio de mentalidad que se está produciendo en muchas áreas de la sociedad, desde el progreso tecnológico hasta el aumento de la población. Mucha gente cree que nos encontramos en un momento crítico de la historia de la humanidad, en el que la IA nos conduce a un futuro ya cercano donde se producirá un nivel de cambio sin precedentes.

Cuadro 1.1 Progreso del ser humano a lo largo de la historia*



*Adaptación de *La revolución de la IA: El camino hacia la superinteligencia*, de Tim Urban.

Llegar a la luna representa una imagen adecuada y refleja la denominada «filosofía del alunizaje» (o *Moonshot Thinking*), cada vez más utilizada en organizaciones innovadoras, disruptivas y ambiciosas de todo el mundo. La expresión, acuñada inicialmente por Google X en 2010 (ahora simplemente X después de que el grupo cambiara su nombre a Alphabet en 2015), se trata de un enfoque basado en el alunizaje del Apolo 11 en 1969, un objetivo increíblemente ambicioso cuyas posibilidades de ejecución eran realmente difíciles de entender en el momento de plantearse como objetivo. Perseguir una meta imposible y empezar desde cero son, por lo tanto, dos de los factores que definen la filosofía del alunizaje. La combinación de «un enorme problema, una solución drástica a dicho problema

Perseguir una meta imposible y empezar desde cero son, por lo tanto, dos de los factores que definen la filosofía del alunizaje.

y una tecnología innovadora que podría hacer viable esa solución» constituye, según X, la esencia de la filosofía del alunizaje.

Si bien ha sido un enfoque liderado por una empresa, se centra en muchos de los grandes desafíos a los que se enfrenta toda la sociedad. Algunos ejemplos dentro de la cartera de X son proyectos como Waymo, el coche sin conductor, o Project Loon, el plan para proporcionar acceso a internet en los lugares más remotos del planeta mediante globos aerostáticos. Los proyectos se gradúan cuando han alcanzado una madurez suficiente para ser desarrollados desde otra unidad de la compañía, como Google Brain, área responsable del desarrollo en IA.

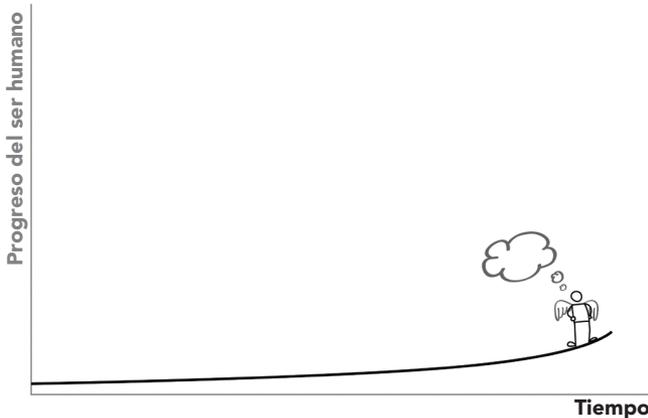
Conseguir un cambio de mentalidad que adopte un enfoque que celebre el fracaso (e incluso lo fomente) y renuncie a logros inmediatos en favor de un aprendizaje profundo que permita saltos mayores a largo plazo requiere, sin duda, un entorno propicio. También hacen falta personas con una intensa pasión por su quehacer diario. ¿Seremos capaces de crear la masa crítica necesaria de este tipo de entornos apasionados y propicios para una verdadera transformación de mentalidad orientada a un progreso exponencial?

Tim Urban aborda muchos de los puntos clave relacionados con los cambios que probablemente se produzcan impulsados por la IA en su popular blog *Wait But Why (Espera, pero ¿por qué?)*¹. En él presenta de manera accesible y divertida la IA introduciendo conceptos como la ley de rendimientos acelerados, desarrollada por el futurista Ray Kurzweil. En resumen, en los próximos treinta años se experimentará un progreso mayor que en los treinta anteriores, y así sucesivamente. A modo de ejemplo, Kurzweil sugiere que la evolución de todo el siglo XX se habría logrado en tan solo veinte años de haberse producido según el índice de progreso registrado en 2000.

¿Por qué es tan difícil asimilar plenamente la diferencia entre progreso lineal y exponencial? Después de todo, el concepto de crecimiento exponencial en referencia a la era de internet lleva ya varios años cogiendo fuerza. El antiguo CEO de Google, Eric Schmidt, dijo en 2010: «Ahora en dos años generamos tantos datos como desde el principio de la civilización hasta 2003». Aun así, parece que se trata de una idea que nos cuesta asimilar. Más recientemente circulan expresiones como «qué sucede en un minuto de internet», utilizada habitualmente para expresar el aluvión de datos de la economía mundial, que llega a dejarnos perplejos.

Puede que llegar a la luna con cuarenta pasos exponenciales nos ayude más a darnos cuenta de la escala real del cambio. El siguiente cuadro, que contribuye a enmarcar el análisis de Urban, quizá sirva para mostrar una posible explicación de la dificultad general. Dicho de forma sencilla: no podemos predecir el futuro. Y el futuro cercano, según Urban y muchos otros observadores en el campo de la IA, probablemente traerá avances considerables si tenemos en cuenta el potencial actual de la informática. Actualmente un ordenador de 1000 dólares ofrece una capacidad de procesamiento equivalente a la de un ratón (en torno a 1/1000 de la capacidad del cerebro de un ser humano) pero, en caso de mantenerse la trayectoria, según la ley de Moore y otras tendencias históricamente aceptadas, se alcanzará el equivalente a la inteligencia humana en 2025 (sin tardar además después en superar la capacidad equivalente a la suma de todos los cerebros de la población mundial).

Cuadro 1.2 Progreso del ser humano hasta la fecha*



*Adaptación de *La revolución de la IA: El camino hacia la superinteligencia*, de Tim Urban.

Queríamos coches voladores, pero lo único que hemos conseguido son ciento cuarenta caracteres.

No todo el mundo comparte que esta evolución vaya a dispararse de manera desorbitada. Cuando llegó el 21 de octubre de 2015, fecha a la que viajaba Marty McFly en *Regreso al futuro II*, parte de la sociedad se encogió de hombros y se palpaba en el aire cierta decepción.

Si nos paramos a analizarlo detenidamente, el 21 de octubre de 2015 se habían producido enormes innovaciones y progresos respecto a 1989, año del estreno de la secuela. Muchas de las ideas futuristas, como las películas de realidad virtual, las pantallas de televisión enrollables y los drones, ya los tenemos hoy de uno u otro modo; y las ideas más ambiciosas, como los coches voladores, no están tan lejos como pensamos (no hay más que ver el desarrollo tecnológico de los drones y el lanzamiento de servicios como el de los taxis con drones voladores en Dubái). En general, resulta difícil ser demasiado críticos si pensamos que internet nació el mismo año en el que se estrenó la película y que el primer navegador no llegó hasta el año siguiente.

Pero también se oyen voces más críticas y opiniones discrepantes de quienes se sienten decepcionados. El cofundador de PayPal, Peter Thiel, escribió en 2010² sobre la decepción con la industria tecnológica con quejas como «queríamos coches voladores, pero lo único que hemos conseguido son ciento cuarenta caracteres» (en una clara alusión a Twitter).

Adoptando una postura más optimista desde su tribuna de editor invitado en el número de noviembre de 2016 de la revista *Wired*, Barack Obama aseguró que este es el mejor momento posible para estar vivos. El mensaje central del editorial de Obama defiende que las personas

deben unirse para alcanzar grandes logros. A pesar del indudable progreso que respalda su principal afirmación, encara además con optimismo los importantes desafíos que nos aguardan, como el cambio climático, la desigualdad económica, la seguridad del ciberespacio, el terrorismo o el cáncer. Durante los últimos meses de su legislatura, en el otoño de 2016, formó un grupo de trabajo para lograr un «alunizaje» contra el cáncer.

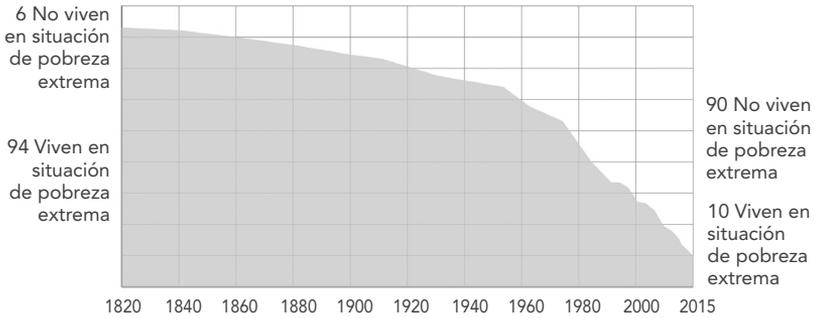
Parte de la lógica inherente a la afirmación de Obama consiste en que cualquier momento presente es el mejor para estar vivos, precisamente por el progreso que experimenta el ser humano. Así que mañana, la semana que viene y el año que viene serán considerados, cuando lleguen, el mejor momento posible para estar vivos. Aparte de suponer un impulso para los defensores de un estado de conciencia plena (*mindfulness*) en todo el mundo, estas predicciones de una evolución exponencial nos deberían ayudar a ver el futuro cercano como aún más atractivo, siempre que adoptemos la mentalidad adecuada para gestionar transformaciones drásticas; y es que el cambio no representa precisamente el concepto más fácil de asimilar para muchos de nosotros.

1. ¿Más sanos –y felices– que nunca?

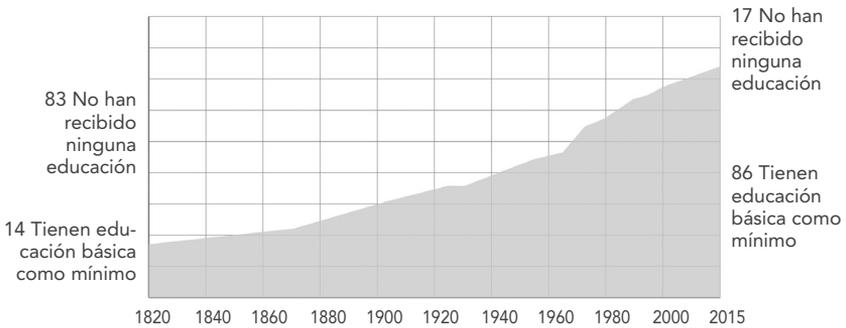
No cabe duda de que la raza humana está progresando. Hasta para los más escépticos del mundo moderno, todos los datos indican que nos encontramos en el mejor momento posible para estar vivos. Si bien hay quienes sostienen que no avanzamos lo suficientemente deprisa, muchos de los objetivos globales de desarrollo, excepto el referente a la desigualdad económica, evolucionan en la dirección adecuada. La pobreza extrema se está reduciendo a nivel mundial, la esperanza de vida media pronto alcanzará los noventa años en algunos países desarrollados y personas como Bill Gates –gracias a los enormes avances de la Fundación Gates– nos acercan a conseguir algunos grandes hitos para la humanidad, como la erradicación prácticamente total de la polio.

Cuadro 1.3 El mundo según una muestra de cien personas en pobreza, educación y alfabetización en los últimos doscientos años*

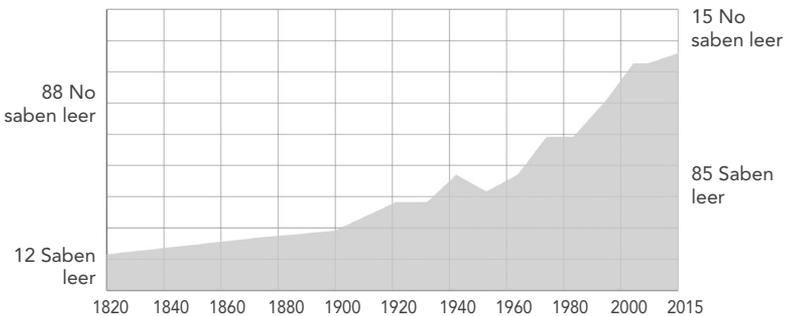
POBREZA EXTREMA



EDUCACIÓN BÁSICA

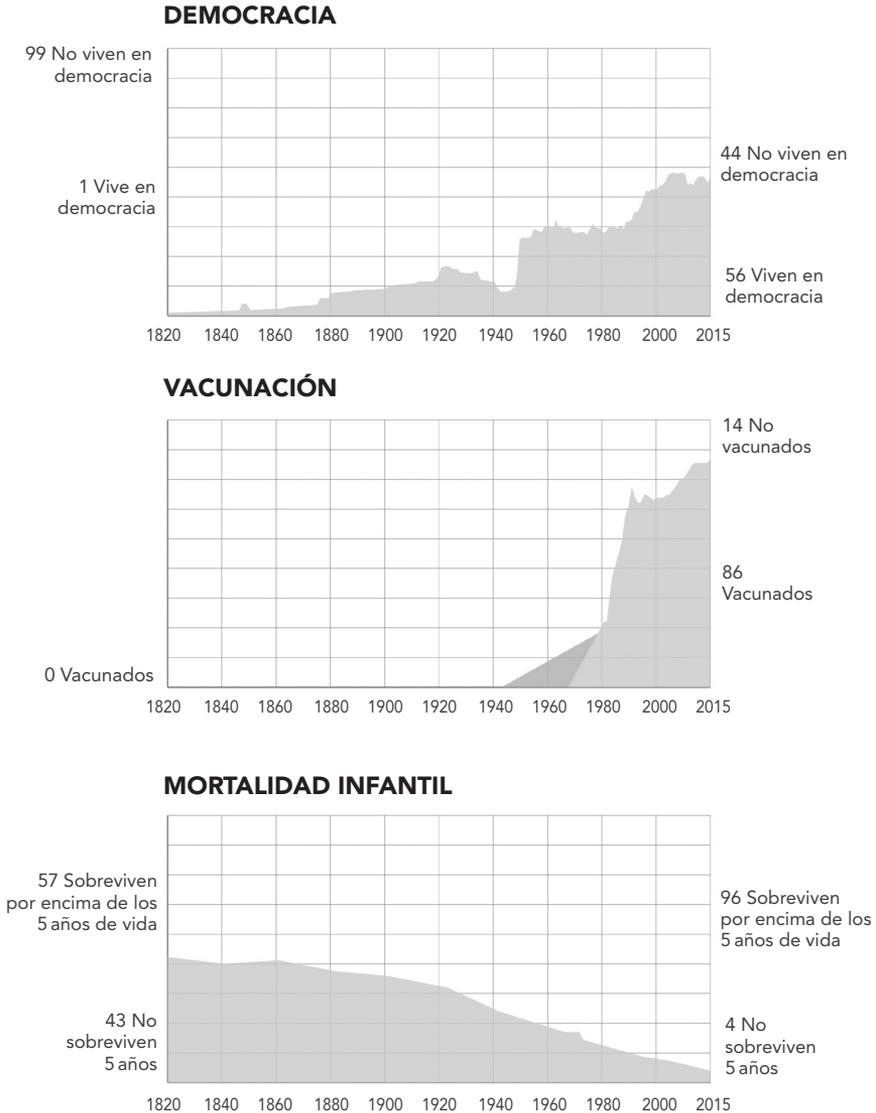


ALFABETIZACIÓN



*Adaptación de *Our World in Data* (*Nuestro mundo en datos*), de Max Roser (ourworldindata.org).

Cuadro 1.4 El mundo según una muestra de cien personas en democracia, vacunación y mortalidad infantil en los últimos doscientos años*



*Adaptación de *Our World in Data* (*Nuestro mundo en datos*), de Max Roser (ourworldindata.org).

Como vemos, registramos niveles de salud, bienestar y prosperidad sin precedentes en la historia de la humanidad. Pero ¿también somos más felices que nuestros antepasados? El primer Informe Mundial sobre la Felicidad de las Naciones Unidas (ONU) se publicó en 2012. Desde entonces, la ONU considera que la demostración de un incremento en el nivel de felicidad constituye la verdadera medida del progreso y que este debe ser el objetivo de las políticas públicas. Ahondaremos en ello en el capítulo 4. Noruega encabeza el *ranking* de nivel de felicidad en el último informe³, a pesar del descenso considerable en los precios de su petróleo. Queremos apuntar aquí que el país nórdico «opta por extraer petróleo a un ritmo más lento invirtiendo en procesos de futuro en vez de gastarlo en el presente». Los otros países que ocupan los primeros puestos de la clasificación –Dinamarca, Islandia y Suiza– obtienen buenas calificaciones en los principales factores analizados, y que claramente contribuyen al nivel de felicidad de la población: servicios de atención, libertad, generosidad, honradez, salud, ingresos y buena gobernanza. Otros puntos que destacaríamos en este estudio y que guardan relación con los que tratamos en este capítulo incluyen que, en China, el nivel de felicidad no resulta superior al de hace veinticinco años y que en Estados Unidos viene bajando desde el pico máximo alcanzado hace diez años.

En el capítulo 4 ahondaremos con más detalle en el concepto de felicidad en el lugar de trabajo. En líneas generales, casi todos coincidiríamos en que el entorno laboral actualmente se caracteriza por el creciente desequilibrio entre la vida profesional y la personal a medida que se incrementan los problemas de salud y estrés provocados por el trabajo. Los empleados se quejan de una sobrecarga laboral y de estar «excesivamente ocupados»; y el concepto de felicidad, al menos para los profesionales de cualquier sector, parece más huido que nunca. La estrategia que promueve el Gobierno de Dubái para lograr la felicidad, ¿está realmente orientada al bienestar futuro de la sociedad o simplemente sigue reforzando el estereotipo de búsqueda de emociones de la zona del Golfo? En resumen, hay más gente que nunca trabajando, pero también cada vez existen más adictos al trabajo.

El impulso capitalista y materialista de acumular más cosas, más dinero y más de todo está destruyendo nuestra felicidad. ¿Cómo hemos podido llegar hasta aquí? ¿En qué momento hemos perdido el norte en cuanto

¿En qué momento hemos perdido el norte en cuanto a lo que realmente nos aporta satisfacción, serenidad y paz?

a lo que realmente nos aporta satisfacción, serenidad y paz? El mundo estaba, tras la desolación de la Segunda Guerra Mundial, en modo supervivencia. Los pueblos se movían por la necesidad de recuperarse, reconstruir y reiniciar. Esta necesidad se convirtió en el propósito del mundo y la sociedad, al menos la occidental, era más feliz que nunca. Una vez que los pueblos consiguieron resurgir y los ingresos disponibles llegaron a su máximo nivel histórico, en vez de detenernos a apreciar la prosperidad y el éxito, lo que hicimos fue, como no, apresurarnos a perseguir más. Tomamos el camino equivocado. De alguna manera, el objetivo terminó siendo dinero, dinero y más dinero; ese era el único propósito de la humanidad, la única verdadera medida del éxito. A largo plazo, esa adicción puede terminar destruyéndonos a nivel individual y de manera global como especie. Los excesos de la demanda y el consiguiente coste ambiental para el planeta pueden acabar provocando nuestra debacle. Durante los últimos cincuenta años la renta per cápita de los países desarrollados se ha multiplicado varias veces, pero el incremento del índice de felicidad ha sido nulo.

Reconocemos la necesidad que tenemos en nuestra vida de seguridad y de mejorar. Hemos vivido períodos de pobreza y comprobado cómo la falta de dinero puede tener un efecto perjudicial en la calidad de vida. Si bien nuestro país natal, Escocia, es próspero y, en líneas generales, funciona bien, no se trata de un país rico. Actualmente muchos programas de bienestar implementados por algunas empresas cubren el bienestar económico, una dimensión de nuestra vida que puede ser fuente considerable de estrés si no se gestiona correctamente. Los economistas

Daniel Kahneman y Angus Deaton han analizado la relación entre felicidad y nivel de ingresos en un estudio con una muestra de la población de Estados Unidos⁴. Para ello han valorado dos medidas de felicidad: el bienestar emocional del día a día (¿cómo te sientes hoy?) y una valoración de la vida (pensando un poco en toda tu vida, ¿cuál es tu nivel de satisfacción?). La felicidad del día a día se incrementa proporcionalmente al nivel de ingresos hasta una renta de 75 000 dólares, punto a partir del cual empieza a bajar. Su conclusión es que «un nivel elevado de ingresos aporta satisfacción pero no felicidad, mientras que un nivel de ingresos bajo viene asociado con una inferior valoración tanto de la felicidad vital como del bienestar emocional».

Hemos podido comprobar la falta de relación entre la felicidad y el bienestar cotidianos con el estatus económico. Dedicamos mucho tiempo a labores de formación en Latinoamérica. Cuando trabajamos en países considerablemente más pobres que cualquier país de Europa Occidental, lo que de verdad nos impacta consiste en ver lo feliz que es la gente allí. En esos lugares la gente decide ser feliz. Si abres bien los ojos y observas a los vendedores ambulantes, los transeúntes o a los que encuentras sentados en cualquier rincón, la mayoría parece realmente feliz. Luego volvemos a Europa y vemos a la gente abarrotando lujosos centros comerciales, con su riqueza a cuestas y semblante serio. ¿Hemos renunciado a nuestra felicidad a cambio de la búsqueda de la riqueza económica?

La buena noticia es que la solución para esa sed infinita de acaparar más y más, por encima de lo que realmente necesitamos para nuestro bienestar, está solamente en un cambio de actitud. No requiere una cirugía a corazón abierto. Ya hay muchas culturas que aseguran que la serenidad y la felicidad son la respuesta y que tienen mucho más valor que cualquier posesión. Todo lo que hemos de hacer es adoptar parte de esa filosofía de vida. No estamos diciendo que debamos volvernos unos *hippies*, vivir en comunas o comer solo alimentos orgánicos, sino que adoptemos una perspectiva distinta sobre la dirección que llevamos o lo que estamos haciendo. Quizá la siguiente historia sirva para reflejar mejor lo que pretendemos decir.

Un exitoso y ocupado hombre de negocios estadounidense se dio cuenta de que cada vez disfrutaba más de sus períodos de vacaciones en Jamaica. Todos los años volaba a la isla y pasaba allí dos semanas que siempre parecían darle mucha armonía y paz interior. Era el único momento del año en el que se relajaba. Se sentía él mismo, auténtico. Se sentía bien y sano. Incluso se dio cuenta de que dormía bien y ni siquiera necesitaba tomar sus píldoras para hacerlo. Solía alquilar un botecito y salía a pescar siempre con el mismo hombre, un tipo feliz, simpático y relajado. Pescaban y charlaban sobre deportes y sobre la vida en general. Nada de charlas de negocios ni disquisiciones estratégicas. Nada de poses ni falsas actitudes. Se mostraban ambos tal cual eran.

Un verano, al llegar, nuestro hombre de negocios encontró a su compañero sentado en el muelle junto a su barco y, emocionado, le contó que había estado pensando en algo... Le dijo que se le había ocurrido cómo rentabilizar el inmenso placer que le proporcionaban sus viajes a Jamaica. Le explicó que había elaborado una hoja de cálculo y diseñado todo un plan de negocio para él. Podía enviarle a una serie de amigos –un mercado garantizado– a los que también les encantaría alquilar su bote. De hecho, le dijo, él mismo le ayudaría a conseguir capital para poder comprar varios botes más. ¡Toda una flota! Le sugirió que quizá incluso podría invertir en comprar un taxi y de esa manera integrar verticalmente el negocio y sacar aún más dinero con cada traslado de los nuevos turistas al aeropuerto. Y a lo mejor también se podría plantear meterse en el sector de la hostelería para el alojamiento.

El hombre de negocios insistió en que la inversión inicial podría resultar un poco estresante pero que, tras unos años de crecimiento, su amigo jamaicano empezaría a amortizar el coste de su flota de botes y taxis y que en unos cinco años estaría todo hecho. Era un negocio seguro y podría retirarse en unos cuantos años sin tener que preocuparse por nada. Y entonces podría pasar el resto de su vida en su pequeño bote, relajado y saliendo a pescar todos los días con sus amigos.

El progreso resulta incuestionable, pero la dirección en la que se orientan algunas de nuestras actitudes actuales no deja de ser preocupante. No existe garantía alguna de que las tendencias positivas del pasado continúen en el futuro. Quizá los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas (ODS) nos ofrezcan un marco con el que medir el progreso futuro que nos ayude a orientar nuestras acciones presentes. Son 17 objetivos, planteados sobre la base de los objetivos de desarrollo del milenio (ODM), en áreas como salud y bienestar, educación y diseño de ciudades sostenibles. Se trata de «una llamada de atención global a terminar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar la paz y prosperidad a los pueblos de todo el mundo⁵». El experto en negocios sostenibles Simon Pickard cree que suponen una mejora considerable de los ODM por dos razones: aunque las empresas no tuvieron mucho que ver en la redacción o implantación de los ODM, los nuevos objetivos parecen un criterio válido para conformar las decisiones fundamentales de un negocio a largo plazo. Además, la evolución estadística en los ODM (firmados en 2000) se ha visto enormemente distorsionada por el progreso de China, que ha hecho que la imagen global pareciera mucho más halagüeña de lo que realmente era.

Independientemente del camino que sigamos, en los próximos cincuenta años nos enfrentaremos a un elevado nivel de transformaciones sin precedentes para las que debemos adaptar nuestra mentalidad si queremos llevar una vida plena.

Ya hay muchas culturas que aseguran que la serenidad y la felicidad son la respuesta y que tienen mucho más valor que cualquier posesión.

LAS METAS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

- 01** Eliminación de la pobreza
- 02** Eliminación del hambre
- 03** Salud y bienestar
- 04** Educación de calidad
- 05** Igualdad de género
- 06** Saneamiento y aguas no contaminadas
- 07** Energías limpias y asequibles
- 08** Trabajo digno y crecimiento económico
- 09** Trabajo digno y crecimiento económico
- 10** Reducción de las desigualdades
- 11** Ciudades y comunidades sostenibles
- 12** Consumo y producción responsables
- 13** Acciones para la estabilidad climática
- 14** Vida submarina
- 15** Vida en la tierra
- 16** Paz, justicia e instituciones fuertes
- 17** Colaboración para el logro de los objetivos

2. Casi en la cima

Esto es una historia personal. La historia de dos escoceses que se conocieron en Barcelona habiendo convertido ambos la Ciudad Condal en su hogar tras una trayectoria paralela que los llevó por Escocia, Estados Unidos y España. La escalera secreta de la que hemos hablado al principio de este capítulo une la casa de Steven en Sarrià con la de Rory en Vallvidrera y queremos compartir nuestro amor por Barcelona a través de algunas de nuestras propias experiencias, la riqueza de la historia de la ciudad y toda una serie de momentos que nos han permitido ir creciendo en bienestar a medida que progresaban nuestras carreras. Queremos poner nuestro granito de arena para convertir a Barcelona en el líder mundial del bienestar en el entorno laboral, un punto de atracción para el talento en el que las personas quieran dejar su impronta para la consecución de un mundo mejor y donde además se diviertan haciéndolo.

A lo largo de la historia ha habido determinados pasos esenciales para el progreso del ser humano. Las pirámides de Egipto, la antigua ciudad inca de Machu Picchu o la escalera fenicia de Capri han ayudado al ser humano a ascender a alturas hasta entonces inaccesibles. La próxima vez que des cuarenta pasos (o los que sean) en cualquier habitación de tu casa, imagina por un segundo dónde te llevarían esos cuarenta pasos en progresión exponencial. Nuestro objetivo con este libro es acompañarte a lo largo de esos pasos con el fin de cambiar tu mentalidad y tu perspectiva del mundo que te rodea.

En vez de limitar este planteamiento mental al entorno de la tecnología, ¿a qué luna puedes aspirar a llegar en tu propia vida? Esperamos que disfrutes del viaje y de los pasos que vayas dando a lo largo de los capítulos de esta obra. Nuestro deseo es que el impacto de estos pasos, tanto en tu vida personal como en la profesional, resulte tu propio alunizaje. Sigamos ascendiendo.