

JUAN CARLOS CUBEIRO
ZOE CUBEIRO ALCALDE

LA
DISRUPCIÓN
DEL
LIDERAZGO
FEMENINO

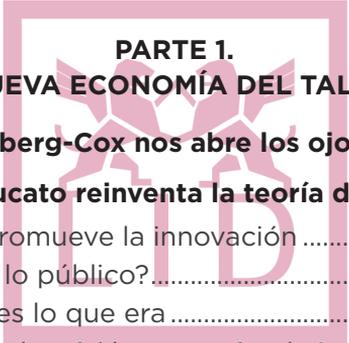
ECONOMÍA Y POLÍTICA
DEL TALENTO

30
AÑOS



ÍNDICE

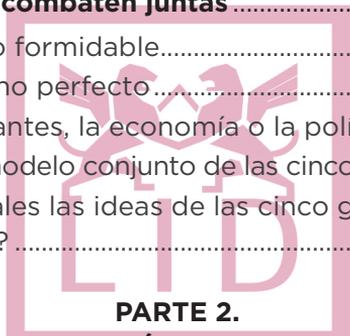
Prólogo de Avivah Wittenberg-Cox	7
---	---



PARTE 1. LA NUEVA ECONOMÍA DEL TALENTO

1. Avivah Wittenberg-Cox nos abre los ojos	13
2. Mariana Mazzucato reinventa la teoría del valor	19
1. El Estado promueve la innovación	19
2. ¿Talento en lo público?	22
3. El valor no es lo que era	23
4. Un enfoque de misión, como ir a la Luna	26
5. ¿Añaden valor las grandes consultoras?	28
3. Esther Duflo reconceptualiza la pobreza	29
1. Innovación para acabar con la pobreza	29
2. Su método de trabajo	30
3. ¿Nos atrevemos a repensar la pobreza?	31
4. Buena economía para tiempos difíciles	33
5. Combatir la pobreza con herramientas	33
4. Kate Raworth reconsidera el crecimiento	35
1. Un idioma para cambiar el mundo	35
2. La economía dónut	38
3. Y el dónut habitó entre nosotros	42
4. Se trata de triunfar, no de crecer por crecer	43

5. Stephanie Kelton replantea el mito del déficit.....	47
1. Ya no estamos en Kansas.....	47
2. En qué consiste la MMT	49
3. El mito del déficit	52
4. Del modelo a propuestas concretas	54
5. La oportunidad de la pandemia	56
6. Carlota Pérez redefine el papel de la tecnología.....	59
1. Pionera en tecnología heterodoxa	59
2. Las revoluciones tecnológicas y el capital financiero...	60
3. El paradigma tecnoeconómico.....	63
4. Iberoamérica en la batalla del futuro	64
5. No siempre la tecnología eleva la productividad	67
7. Las guerreras combaten juntas	71
1. Un quinteto formidable.....	71
2. El pentágono perfecto.....	74
3. ¿Qué vino antes, la economía o la política?.....	76
4. ¿Cabe un modelo conjunto de las cinco guerreras?	78
5. ¿Son radicales las ideas de las cinco guerreras? ¿Triunfarán?	80



PARTE 2.
LA NUEVA POLÍTICA DEL TALENTO

8. Avivah Wittenberg-Cox nos abre los ojos de nuevo....	85
1. Espejito, espejito, ¿quién gestionó mejor la pandemia? Ah, las siete líderes.....	85
2. No es de extrañar	88
9. Jacinda Ardern la líder que guio a un país herido.....	91
1. Una efusión de gratitud y respeto.....	91
2. Amabilidad, inclusión y justicia social.....	92
3. Apelar a la responsabilidad personal	95
4. Proclamar el triunfo sobre la pandemia y otros logros.....	97
5. En nombre de la amabilidad.....	99
6. Dimisión inesperada.....	101

10. Tsai Ing-Wen, frente a la amenaza del poderoso vecino	103
1. La unificación que «debe conseguirse y se conseguirá»	103
2. Un terremoto político con nombre de mujer	104
3. Y entonces llegó la pandemia	105
4. La OMS nos ha ninguneado	106
5. Una líder de firmes convicciones	108
6. Caminar sobre el alambre	109
7. Visita a Estados Unidos y maniobras militares	110
11. Sanna Marin, la joven líder que se apoyó en los influencers	113
1. Todo el tiempo que sea necesario	113
2. La jefa de Gobierno más joven del país	116
3. Sanna y los <i>influecers</i>	117
4. Las claves del éxito económico de Finlandia	118
5. Por qué es el país más feliz de la Tierra	119
6. Sanna Marin, la joven que perdió las elecciones por los jóvenes	121
12. Katrín Jakobsdóttir y el uso de la tecnología para resolver crisis	125
1. La isla que colapsó en 2008	125
2. La ministra de Educación en medio de la tormenta	127
3. Katrín combatió la COVID-19 con ciencia	129
4. Por qué Islandia es el país más raro del mundo	132
5. Islandia y el índice de desarrollo humano	134
13. Mette Frederiksen, <i>Borgen</i> en la vida real	137
1. Por qué nos gusta <i>Borgen</i>	137
2. Un cambio de paradigma	139
3. El secreto del éxito contra la pandemia	140
4. Un país curioso... con un secreto de la felicidad	142
5. El estilo de liderazgo de Mette	143
14. Erna Solberg, el coronavirus es un juego niños	145
1. Una rueda de prensa infantil	145
2. Erna de hierro	146

3. Luchar contra la COVID-19	148
4. La ideología noruega.....	149
5. Los noruegos también tienen su concepto de felicidad	150
6. El liderazgo efectivo de Erna.....	150
15. Angela Merkel, su legado.....	153
1. Y aquí va la despedida.....	153
2. ¿Un accidente de la historia?.....	154
3. Angela Merkel como mujer líder	157
4. El balance de la era Merkel.....	158
5. Cómo gestionó Merkel la pandemia	159
6. <i>Miss</i> Merkel, nueva <i>miss</i> Marple	162
7. Jubilada, en La Gomera	163
16. T3: el puente entre la economía y la política del talento	165
1. Si no mides, no consigues.....	165
2. Sociedades más auténticas.....	168
3. Los cuatro pilares del liderazgo femenino	170
4. Otras ocho mujeres líderes que lo hicieron muy bien.....	171
5. El camino del liderazgo	173
Epílogo de Imelda Rodríguez Escanciano	175
Notas	185
Bibliografía	197

PRÓLOGO

Este es uno de los sueños más preciados de una autora. Escribir sobre la gente que admira y lograr después que la propia admiración se contagie a miles de lectores que adoptan y comparten tus inspiraciones.

Eso es lo que ha ocurrido con este libro. Yo escribí varios artículos en mi columna de *Forbes* en las que destacaba a las mujeres líderes que más admiro y encontraba las similitudes entre sus estilos de liderazgo y sus prácticas disruptivas. Líderes nacionales que habían gestionado con eficacia la pandemia del COVID-19, equilibrando la cabeza y el corazón para ofrecer tanta serenidad como seguridad. Y las brillantes economistas que han retado las asunciones de su ciencia, durante mucho tiempo, incontestables por los sistemas financieros en los que todos hemos crecido. Y da la casualidad de que todas son mujeres. Y rebeldes con causa.

Hace mucho que admiro la fortaleza de las mujeres, empezando por mi propia madre. Mi padre falleció cuando yo tenía solo tres años, por lo que me ha criado una madre muy poderosa. Una superviviente del Holocausto que a sus veinte años perdió trágicamente a su marido, un brillante académico, tras pocos años de matrimonio. Se encontró viviendo en Toronto, sin saber una palabra de inglés, con tres criaturas de menos de siete años. Por culpa de la guerra, no pudo acabar el bachillerato, a pesar de todo, o precisamente por ello, salió adelante, fue a la universidad, obtuvo su licenciatura y su máster y se convirtió en profesora de Literatura francesa.

Mi madre es el origen de mi profunda convicción de que las mujeres pueden lograr todo lo que se propongan. Pueden amar, pueden luchar, pueden nutrir, pueden aprender, pueden seguir su camino como heroínas, pueden reinventarse sin descanso. Lo he visto con mis propios ojos, en mi madre. Sé que pueden trabajar y cocinar, todo con grandeza, empatía y brillantez. Llamam a las cosas por su nombre y logran lo que sea necesario. Son nuestra historia colectiva. Nos crían para que seamos personas honestas. Son las primeras líderes de nuestras vidas. Y, si tenemos suerte, nos muestran el camino y nos dan la fuerza interior para que creamos en nosotras mismas.

Durante mi MBA y tras el máster, en estas décadas que llevo trabajando para empresas en todo el mundo, no acabo de entender las reacciones irracionales (y bastante emotivas) de las personas que provocan la falta de equidad de género. Las mujeres somos la mayoría de los universitarios **en todo el planeta**. Superan a los hombres en casi cualquier titulación de cualquier parte del mundo. ¿No deberían las empresas, supuestamente racionales, tener en cuenta esta obviedad y tomarlo como una auténtica oportunidad?

He dedicado los últimos veinte años de mi vida laboral a trabajar con distintos CEO y sus equipos directivos por todo el mundo. La respuesta es muy clara y los líderes con talento lo entienden rápidamente, son meritócratas de verdad, promueven el mayor talento y adaptan a sus compañías para adecuarse a las realidades de los mercados del siglo XXI. **Los directivos mediocres ven a las mujeres como una amenaza**. Por eso tratan de ocultarlas y apartarlas del poder.

Lo mismo ocurre en la política y en la academia, donde los sistemas suelen ser incluso más rígidos, jerárquicos y reactivos que las presiones del mercado. Mujeres que hacen de su liderazgo un arte, una alegría para la vista. Que aportan nuevas perspectivas, innovaciones e ideas. Que muestran los valores, las preferencias y el estilo de la mitad de la población, en las urnas y en los comités de dirección. Este libro celebra y explora la emergencia de estos modelos nuevos y refrescantes.

Me siento especialmente conmovida por el hecho de que estas historias las haya elegido y expandido un equipo formado por un padre, Juan Carlos, y una hija, Zoe Cubeiro. ¿Qué mayor regalo le puede ofrecer un progenitor a su descendiente que celebrar juntos las innovaciones las innovaciones que las mujeres ofrecen al mundo?

Este tándem es una potente metáfora de lo que el mundo necesita ahora mismo. Hombres que aprecian la riqueza de las diferencias que aportan las mujeres y promueven su la visibilidad e impacto. Una bienvenida y una aportación esencial a los interminables esfuerzos de las mujeres que apoyamos a otras mujeres.

Hagamos que los padres de todo el mundo incorporen a sus hijos, sea cual sea el género, al terreno de juego. Esto significa educarlos en la creencia de que pueden llegar a ser lo que se propongan. Este libro es el fundamento para que sepamos todos y todas lo que significa ser una mujer del mundo y en el mundo en las primeras décadas del siglo XXI.

La mayoría de las mujeres de mi generación eran pioneras en el mundo de la educación, en el mercado laboral, en el sector empresarial, en el poder, en definitiva. Pero en el liderazgo en el trabajo y en casa nunca me ha parecido que seamos muy diferentes. En ambos casos, se trata de motivar a los demás a dar su mejor versión, de ayudarles a que brillen. El mundo siempre ha necesitado un liderazgo más equilibrado en términos de género. Ahora contamos con algunas mujeres inspiradoras que nos marcan el camino. Estamos empujando a ver y escuchar cómo puede ser y ¡suena muy bien!

Las mujeres de las que se habla en este libro son pioneras valientes. Sus lectoras y lectores surfearán la próxima ola. Un regalo para vuestras hijas e hijos, para todos ellos.

Porque aquí reside la esperanza, en un nuevo camino hacia adelante.

Avivah Wittenberg-Cox

CEO de *20-first*

Experta en equidad de género y generacional

Columnista de *Forbes*

Conferenciante, autora, *coach*

Thinkers50

PARTE 1

LA NUEVA
ECONOMÍA
DEL **TALENTO**

1

AVIVAH WITTENBERG-COX NOS ABRE LOS OJOS



Avivah Wittenberg-Cox es una luchadora por la equidad de género y generacional. CEO de la consultora *20-first*, nombre elegido en referencia al siglo XXI que le ha tocado vivir¹, trabaja con la alta dirección de grandes compañías en aprovechar las oportunidades que se les ofrecen en términos de liderazgo, inclusión y gestión del talento. De triple nacionalidad —canadiense, francesa y suiza—, se licenció en la Universidad de Toronto y tiene un MBA por el INSEAD (Fontainebleau). Escribe con frecuencia en *Forbes* y en *Harvard Business Review* y ha publicado *bestsellers* y grabado varias conferencias de TED en 2018 y 2019². *Coach* certificada y presidenta de Honor de la *European Professional Women's Network*. Es una de las cuarenta mujeres más importantes en Gestión del Cambio, según la revista *Elle*³:

Dos meses y medio después del inicio del confinamiento por la COVID-19, Avivah publicó en *Forbes* un artículo capital⁴: «Cinco economistas lo definen todo. Y sí, son todas mujeres» (31 de mayo

de 2020). Se refería a Esther Duflo, Stephanie Kelton, Mariana Mazzucato, Carlota Pérez y Kate Raworth.

«Pocos economistas se convierten en personas de renombre. En el siglo pasado lo fueron John Maynard Keynes o Milton Friedman. Hoy, Thomas Piketty es uno de los economistas más reconocidos. Sin embargo, si atendemos a las noticias más recientes, son cinco economistas las que actualmente merecen nuestra atención. Están revolucionando su campo al cuestionar el significado de todo, desde el valor y la deuda hasta el crecimiento y el PIB. Comparten una cosa: el asombro por la forma en que la economía ha sido definida y debatida hasta la fecha. Su escepticismo es palpable».

Un nuevo ejemplo de que «cuando las mujeres finalmente llegan a la cima de muchas profesiones, a menudo encuentran un mundo que se parece más a una rana llena de verrugas que a un apuesto príncipe. Al igual que Dorothy en *El mago de Oz*, cuando miran tras la cortina descubren que la maquinaria del poder suele ser insustancial. Con frecuencia, por estar recién llegadas al terreno de juego, lo ven con mayor claridad que los jugadores con más experiencia». Avivah citaba a Rebecca Henderson, profesora de *Management* y Estrategia de Harvard «En una ciencia, la económica, claramente dominada por hombres, estas cinco guerreras nos invitan a cambiar de prioridades, Desde el rigor, han desafiado la ortodoxia imperante y están cambiando las reglas del juego»⁵.

¿Por qué cambiar de prioridades? Pocos lo han expresado mejor que Tom Toro (un *millennial* de poco más de 40 años), el ilustrador de *The New Yorker* que el 25 de noviembre de 2012 publicaba una viñeta en la que se veía a un adulto y tres niños alrededor de una fogata en una imagen posapocalíptica. El adulto les contaba con suficiencia: «Sí, nos hemos cargado el planeta. Pero por un precioso momento creamos mucho valor para los accionistas»⁶. Una viñeta que, en la lucha contra el cambio climático, se ha convertido en una imagen icónica y han utilizado la activista sueca Greta Thunberg, el actor Leonardo DiCaprio o el Senador Bernie Sanders. Porque una imagen vale más que mil palabras.

La señora Wittenberg-Cox se refería a Mariana Mazzucato como una de las más destacadas lanzallamas de la profesión. Esta

economista italiana, desde la docencia del University College de Londres (UCL) y tras haber fundado el Instituto para la Innovación y Políticas Públicas en la universidad, se ha cuestionado qué significa realmente el valor y cómo medirlo, quién lo crea y quién lo destruye, para que la economía sirva a las personas y no se sirva de ellas.

Stephanie Kelton, profesora de la Universidad de Stony Brook (estado de Nueva York) se ha replanteado el concepto de deuda, hasta ahora cautivo de metáforas simplistas, como comparar los ingresos y gastos de una nación con los presupuestos familiares. En su libro *El mito del déficit* (2020)⁷ explica con claridad que no se parecen en nada, porque un hogar no puede imprimir billetes o establecer tipos de interés. La doctora Kelton cree con acierto que la deuda debería reconvertirse en una inversión estratégica. Los déficits son una herramienta neutra, como un cuchillo jamonero, y «pueden financiar guerras injustas que desestabilizan el mundo y se cobran millones de vidas o construir una vida más sostenible que beneficie a muchos y no solo a unos pocos». Debe haber un propósito tras el dinero gastado o invertido.

Kate Raworth, investigadora de la Universidad de Oxford y autora de *Economía rosquilla*⁸, ataca la obsesión por el crecimiento y sus medidas obsoletas. El concepto de producto interior bruto (PIB), creado en la década de 1930, se está aplicando casi un siglo después a una economía diez veces mayor. No capta el valor de las tareas domésticas, no remuneradas; no discrimina entre ingresos de un país por venta de armas o de agua. «Somos adictos financiera, política y socialmente al crecimiento —explica la doctora Raworth— sin asumir los costes que produce en las personas y en el planeta». Necesitamos nuevas metáforas, una nueva mentalidad, que fomenten lo sostenible y no comprometan a las futuras generaciones. El progreso lineal y ascendente no es asumible; necesitamos un modelo redistributivo y regenerativo con forma de rosquilla.

La economista venezolana Carlota Pérez propone redefinir la buena vida desde un crecimiento verde inteligente: un nuevo estilo de vida, mucho más atractivo; una economía circular que aproveche positivamente la revolución tecnológica, con mejor educación y experiencias en lugar de mayor consumo; energías renovables; acceso a internet en el que imperen la personalización sobre la uniformidad,

el uso sobre la propiedad, el reciclaje sobre los residuos; un enfoque de verdad disruptivo con inmensas oportunidades para innovar y para generar empleos.

Las economistas guerreras comparten una visión del papel del Estado que es bien distinto del enfoque ultraliberal (menos Estado es mejor Estado) y del comunista (el Estado lo es todo y el individuo nada). Carlota Pérez aboga por un Estado inclusivo, que cree un juego de suma positiva (beneficio mutuo), que promueva el bien común. Mariana Mazzucato ha demostrado el papel del Estado emprendedor en un país tan supuestamente poco intervencionista como Estados Unidos. Sostenibilidad económica acorde con la sostenibilidad social, desde la cooperación público-privada.

Otro denominador común de estas cinco economistas es su practicidad. No son teóricas en absoluto. No son frikis académicas, teóricas alejadas del mundo real. Esther Duflo, profesora de Mitigación de la Pobreza y Economía del Desarrollo en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), critica el dineral destinado a acabar con la miseria sin medición real de sus consecuencias positivas, inversiones en educación o en erradicación de la malaria sin tener la menor idea de su impacto real. Con su esposo, el también profesor Abhijit Banerjee, la doctora Duflo es pionera en el trabajo de campo con muestras aleatorias en distintos países del mundo, lo que la hizo merecedora del Premio Nobel de Economía en 2019.

Economistas prácticas que colaboran con distintos Gobiernos, como la doctora Mazzucato, lo ha hecho activamente con los de Dinamarca, el Reino Unido, Austria, Italia, Sudáfrica o el Vaticano⁹. Lo suyo no es estar encerradas en torres de marfil, en silos académicos, e imaginar mundos irreales.

La economía ha permanecido durante mucho tiempo como un terco dominio masculino, y los hombres continúan controlando el pensamiento dominante. Sin embargo, con el paso del tiempo, las ideas que alguna vez se consideraron inútiles se vuelven cada vez más visibles. El cambio de una política pública que se consideraba extravagante a ser aceptable a menudo se ve acelerado por las crisis. Para superar la crisis actual, cinco economistas inteligentes están ofreciendo una gama innovadora de ideas con una hoja de ruta hacia un futuro más ecológico, saludable e inclusivo.

Ah, y resultan que todas son mujeres», concluía su artículo Avivah Wittenberg-Cox.

Estamos transitando desde el capitalismo, un orden económico postmedieval que evolucionó con la revolución industrial y el estado del bienestar, hacia el talentismo, una nueva era en la que el talento es el motor de transformación porque es más escaso y valioso que el capital. La ciencia económica también debe evolucionar y lo está haciendo. Porque cinco guerreras marcan el camino en la economía del talento.



2

MARIANA MAZZUCATO REINVENTA LA TEORÍA DEL VALOR



1. El Estado promueve la innovación

Los autores de este libro paseábamos por Roma un día de ferragosto de 2014 cuando nos adentramos en la famosa librería *La Feltrinelli* de la vía Vittorio Emmanuelle Orlando¹ y nos llamó la atención un libro en italiano, *Lo Stato innovatore*, de la catedrática de Innovación de la Universidad de Sussex Mariana Mazzucato (Roma, 1968).

Su enfoque era completamente innovador. Subtitulado *A la empresa privada se la considera una fuerza innovadora, mientras que el Estado es tomado como una fuerza inercial, demasiado voluminosa y pesada para servir de motor dinámico. El propósito de este libro que tiene entre las manos es desmontar este mito*, la cosa prometía.

En la introducción a la edición italiana (la original, de 2013, era en inglés), Mazzucato partía de un análisis muy certero: los países que antes de 2007 habían invertido en desarrollo del capital humano (en talento), nuevas tecnologías e I+D habían superado la crisis

satisfactoriamente, en tanto que la periferia de Europa (que algún ejecutivo de Goldman Sachs llamó, de manera infame, PIGS) se había mantenido en ella. Alemania apostó por un crecimiento verde, con instituciones de capitalismo paciente que soportaron el desarrollo y la innovación. Para Europa, Mariana proponía no estimular el crecimiento a través de impuestos, que lo que importa en la financiación no es la cantidad sino la calidad y analizar la gobernanza (término de moda) y la condicionalidad (fomentar la competencia y el rendimiento). Se trataba de hacerlo todo de manera diferente. Mazzucato partía, obviamente, de Adam Smith y la mano invisible del mercado, pero también de Keynes, más que presente en las políticas públicas de Estados Unidos, China y Alemania.

De la ideología de la crisis a la división del trabajo innovador. David Cameron, el entonces primer ministro británico, ejemplifica la búsqueda de un Estado reducido a la mínima expresión. En los Juegos Olímpicos de Londres de 2012, su Gobierno adjudicó la seguridad a una empresa privada, G4S, que demostró ser incapaz de afrontar el reto de forma adecuada. En la Eurozona, el dogma es que la austeridad llevará al crecimiento; sin embargo, en Estados Unidos el Departamento de Energía es el principal financiador de la investigación y el desarrollo de su sector, sin ningún género de dudas. El riesgo, afirma Mazzucato, es desigual, porque hay ecosistemas simbióticos y ecosistemas parásitos.

Según el modelo de Robert Solow², la producción es una función de trabajo y capital. El propio Solow descubrió que el 90 % del progreso técnico no depende de estos dos factores —«una medida de nuestra ignorancia» (Abramovitz, 1956)—, sino de variables exógenas como son la I+D y el desarrollo del capital humano. La autora italiana compara los casos japonés y soviético para explicar por qué el primero funcionó (con una inversión en I+D del 2.5 % sobre el PIB) y el segundo fracasó (con un 4 %).

Mazzucato desmonta en ese libro seis mitos sobre la innovación:

1. Que dependa del I+D.
2. Que lo pequeño (las pymes) sea hermoso.
3. Que el *venture capital* ame el riesgo (suele invertir en la segunda etapa, no en la primera).

4. Que realmente vivamos en la economía del conocimiento.
5. Que el problema de Europa sea la comercialización.
6. Que las empresas inviertan solo si hay menos impuestos y burocracia.

¿Quién asume el riesgo? En Estados Unidos, el 26 % del riesgo al innovar lo asume el Gobierno federal y tan solo el 4 % la universidad. En investigación de base, el 57 % de la financiación es federal, el 15 % lo financia la universidad y el 11 % otros públicos. La empresa, solo el 18 %. Esa es la clave. El Estado guía la innovación radical, la más arriesgada.

La autora cita al economista noruego especializado en desarrollo e historiador económico Erik S. Reinert (*La globalización de la pobreza*, 2007), que nos recuerda que, en su fundación, Estados Unidos se debatía entre el intervencionismo de Alexander Hamilton, fundador del sistema financiero del país, y el liberalismo de Thomas Jefferson, tercer presidente de la nación. «Con el tiempo y el pragmatismo americano, esta rivalidad se resolvió dejando a los jeffersonianos el control de la retórica y a los hamiltonianos el control de la política económica». El New Deal de Roosevelt para acabar con la depresión económica y las prácticas desde la Segunda Guerra Mundial son netamente intervencionistas, explica Mazzucato, con instrumentos como el ARPA (creado en 1958) o el programa SBIR. La industria farmacéutica, la ingeniería o las nuevas tecnologías se han beneficiado de este apoyo decisivo de la Administración.

Lo mejor de este libro, en nuestra opinión, es cómo Mariana analiza el éxito de Apple Computer, una compañía que viene a valer el doble del PIB de España. Apple Invierte poco en I+D (apenas un 2.8 %, frente al 13.8 % de Microsoft o más del 12 % de Nokia, Google o Sony Ericsson). Sus mayores innovaciones contienen una docena de novedades... que no ha inventado la compañía de la manzana. Desde las baterías a la memoria, del *multitouch* a la tecnología celular o internet, han sido financiados por el Estado. Está muy bien el «stay hungry, stay foolish» ('permaneced con hambre y con locura') de Steve Jobs en su famoso discurso en la Universidad de Stanford³, cuando lo que empleó es el I+D público. Lo mismo ocurre, explica Mariana Mazzucato, en la revolución

industrial verde, en las energías limpias (eólica, solar; con Vestas, GE, Exxon, GM o BP) o en otros ecosistemas simbióticos. La paradoja, declara la economista, es que el éxito de ciertas empresas no revierte igual en el país.

Se socializa el riesgo, se privatiza el beneficio y se echan de menos laboratorios como los Bell Labs o Xerox PARC⁴, que de verdad se jugaban el tipo y son cosa del pasado. La KfW (Banca para la Reconstrucción) alemana había declarado beneficios por 3000 millones de dólares, mientras otras entidades financieras daban pérdidas.

Como conclusiones de *El Estado emprendedor*:

- **El Estado hay que construirlo.** ¿Cómo? Con instituciones apropiadas; la gobernanza no debe ser excusa para la liberalización de los mercados, sino para la competencia y el mérito.
- **El Estado debe invertir en riesgo incierto.** Nos referimos a un riesgo de base. Así, de hecho, lo hace en los países punteros.
- **Las pymes y el capital riesgo deben jugar su papel.** Ese papel es complementario al del Estado y al de las grandes empresas.

Un gran libro⁵ que demuestra que las economistas de la innovación (del talento, de hecho) como Mariana Mazzucato nos enseñan que, con frecuencia, la retórica va por un lado y la cruda realidad va por otro.

2. ¿Talento en lo público?

Frente al paradigma dominante, reforzado por Reagan y Thatcher en los años ochenta, según el cual lo burocrático es negativo, la doctora Mazzucato muestra con claridad en su primer libro que el iPhone, por ejemplo, no es fruto de la investigación privada, sino de la aplicación privada (la obsesión de Steve Jobs por el diseño y la simplicidad) de la I+D pública. Mariana lo sabe bien porque, aunque nació en Roma, a los 5 años marchó con sus padres a Estados Unidos, a Nueva Jersey, porque su progenitor trabajaba en el sector nuclear y al otro lado del Atlántico tuvo mejores oportunidades laborales.

En el equilibrio está la virtud. Huawei (en chino, ‘logro magnífico’), fundada en 1987 por Ren Zhengfer y que cuenta con más de 180 000 profesionales, no existiría sin la investigación pública de su país. Elon Musk, fundador de Tesla y SpaceX, no sería considerado el genio que él se cree⁶ sin las subvenciones de las agencias públicas de Estados Unidos. En 2021 recibió 1500 millones de dólares de créditos del Gobierno de los 5200 millones de ingresos netos. «Definitivamente, Musk va allí donde está el dinero del Gobierno. Es una gran estrategia, pero en algún momento el Gobierno dejará de aportar», declaraba Dan Dolev, analista de Jefferies, en 2015. Por aquel entonces. Elon Musk había recibido de fondos públicos 4900 millones de dólares en subsidios⁷. Iron Man, el nuevo Steve Jobs, es un especialista en conseguir fondos del erario.

3. El valor no es lo que era

En 2019, Mariana Mazzucato publicó su segundo libro, *El valor de las cosas. Quién produce y quién gana en la economía global* (título original, *The Value of Everything*). Ya no era catedrática en la Universidad de Sussex, sino de Economía de la Innovación y Valor Público en el University College de Londres (UCL) y fundadora del Instituto de Políticas Públicas en la misma entidad, y había elevado su estatus como influyente profesional y como «la economista más temible del mundo» según *The Times*. «Ojito con ella», alertaba el periódico conservador británico⁸.

La doctora Mazzucato parte en este libro de un dato estremeceador: en más de cuarenta años, de 1975 a 2018, el PIB de Estados Unidos se había triplicado, la productividad había aumentado en un 60 % y los salarios se habían estancado. «En otras palabras, durante estas cuatro décadas una pequeña élite se ha apropiado de casi todas las ganancias de una economía en expansión». Un contraste demolidor. Mariana cita a Platón, en el sentido de que los contadores de historias dominan el mundo. El mundo actual, y la ciencia económica, requieren de un nuevo relato próximo a la verdad.

Por ello, *El valor de las cosas* cuestiona lo que se ha contado hasta ahora sobre la extracción de valor. En 2009, tras el estallido de la burbuja especulativa, Lloyd Blankfein, CEO de Goldman Sachs, no tuvo reparos en manifestar que sus empleados se encontraban «entre los

más productivos del mundo». Sin embargo, el rescate de esa entidad, que despidió a 3000 profesionales, costó nada menos que 125 millones de dólares (que pagaron los contribuyentes). Mazzucato nos recuerda que en la crisis de 2008 ningún banquero fue condenado. Entre 2009 y 2016, Goldman Sachs ganó 63 000 millones de dólares (con unos ingresos netos de 250 000 millones de dólares). Cinismo en estado puro. Para Mariana, «si cambiamos el relato del valor, la economía puede pasar de una ciencia cínica a una esperanzadora».

Nos gusta el concepto de valor como «lo que el cliente espera de ti» (John Quelch, decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de Miami en Coral Gables). El valor es la producción de nuevos bienes y servicios. Los consumidores tratan de maximizar sus preferencias; las compañías, sus beneficios; los empleados están maximizando su poder de elección entre distintos trabajos... Se atiende demasiado a lo individual y eso nos impide entender cómo se hacen las cosas, de dónde se sacan, dónde se destruyen; comprender cómo el mecanismo de los precios revela las preferencias y eso es lo que determina el valor. Hasta mediados del XIX, los economistas asumían que para entender los precios de las cosas era necesaria una teoría objetiva del valor. «El cambio del valor determinado por el precio al precio determinado por el valor coincidió con las grandes transformaciones sociales», explica en este libro Mariana Mazzucato. Por ello, la economista reivindica la importancia de una nueva teoría del valor. Cuando el valor está determinado por el precio (y no al revés), cualquier distribución de la riqueza se justifica, y eso es terrible.

En los capítulos 1 y 2 de esta obra, la autora trata el límite de producción y su relación con las ideas de valor. A partir de la segunda mitad del XIX, el valor como concepto pasó de ser objetivo a subjetivo. En el capítulo 3 explica la producción desde las cuentas nacionales (los actores se colocan a su gusto). En los capítulos 4, 5 y 6 describe el fenómeno de la «financiarización»: el crecimiento del sector financiero y las actitudes financieras en la economía real. En la década de los sesenta del siglo XX se consideraba que estas instituciones no creaban valor; sin embargo, el desarrollo del capitalismo gestor de activos cambió la situación. Las finanzas transformaron la economía con la maximización de valor para el accionista (MVA). Mariana demuestra que, sin género de dudas, la MVA ha sido perjudicial para el crecimiento económico sostenido. Con la excusa de la asunción de riesgos, han

cambiado radicalmente las actividades de extracción de valor (capítulo 7), limitando la innovación y creando un emprendimiento improductivo. En una falsa narrativa de la innovación, el sector público se describe como lento, aburrido, burocrático e improductivo (capítulo 8): fruto de los años ochenta, del discurso ultraliberal en lo económico contra el Gobierno. Solo mediante un debate abierto sobre el valor (capítulo 9) puede la economía encaminarse hacia una innovación más genuina, más auténtica. En palabras de Mariana Mazzucato, necesitamos «una conversación distinta sobre la creación de valor». Porque el valor es la clave de bóveda de la ciencia económica, con Adam Smith y David Ricardo, con Keynes y Milton Friedman, con Thomas Piketty.

Es el enfoque de Mariana Mazzucato «hacia una economía de la esperanza» en un mundo desesperanzado. Por fortuna, desde 2012 estamos en una nueva era, el talentismo, en la que el talento, entendido como «poner en valor [sic] lo que sabemos, queremos y podemos hacer», ha desplazado al capital como motor de la economía.

Mariana Mazzucato puede ser para un medio como *The Times* «la economista que da más miedo del mundo», porque le da la vuelta a la situación. Partiendo de la teoría del valor, que es lo que siempre nos ha interesado a los economistas (valor de uso, valor de cambio, valor signo), ella nos abre los ojos a la realidad de las teorías que nos han hecho dar por sentadas.

Mariana Mazzucato repite la cita de Oscar Wilde sobre los cínicos, aquellos que conocen el precio de todo y el valor de nada. No utiliza, sin embargo, una muy conocida en la cultura hispánica, la de don Antonio Machado de que «todo necio confunde valor y precio». La economía tiene *makers and takers*, los que aportan y los que se lo llevan, los que suman y los que restan, los profesionales (empresas, sectores) que crean valor y los que se lo llevan calentito. La profesora Mazzucato considera que el dinero que se entregó a los bancos como rescate durante la crisis de 2008 lo deberían haber devuelto con intereses. Y no fue así, evidentemente.

En el talentismo, el valor proviene no del capital sino del talento. Una nueva era, sin duda. Hace quinientos años, Leonardo da Vinci supo ver la conexión entre los estados nacionales, la tecnología de la época y el descubrimiento/reencuentro con América como un tiempo nuevo que dominó el capital. Hoy en día, la globalización 4.0 señala el comienzo de una nueva era.

4. Un enfoque de misión, como ir a la Luna

De 2021 es el tercer libro de Mariana Mazzucato, *Mission Economy* (título traducido al castellano como *Misión economía*). En él, la economista de origen italiano vuelve a reivindicar un papel productivo del Estado, lejos de la mala prensa que ha sufrido en los últimos cuarenta años.

Mariana reivindica la innovación financiada con fondos públicos y la investigación y el desarrollo de propiedad pública (como gran ejemplo, el Silicon Valley), deliberadamente minimizados por la teoría económica convencional. Por poner un ejemplo aún más reciente, es una investigación financiada con fondos públicos la que ha permitido el rápido desarrollo de vacunas contra la COVID-19 y han sido los servicios de salud públicos los que han brindado la mejor respuesta para minimizar los fallecimientos causados por la pandemia.

La profesora Mazzucato denuncia un capitalismo disfuncional, que provoca en buena medida el cambio climático y está determinado por cuatro motores:

1. El cortoplacismo del sector financiero.
2. La financiarización de la economía, que no genera valor.
3. La dependencia, aún excesiva, de los combustibles fósiles.
4. La acción lenta y/o inoperante de la mayor parte de los Gobiernos.

El sector privado, opina Mariana, está plagado de baja inversión, pensamiento poco estratégico (abunda la administración a corto plazo) y excesivos beneficios tanto para los accionistas como para los altos directivos.

Como ejemplo positivo, la misión Apolo, impulsada por el presidente John Fitzgerald Kennedy para lograr que un ser humano pisara la Luna antes de finalizar la década de los sesenta. Una misión que se inició en 1952 y que desde la presidencia del país se calificó como especialmente difícil, no exenta de riesgos, con una inversión enorme y errores seguros. Sin embargo, una misión ilusionante con beneficios colaterales (toda una revolución en las tecnologías de información y comunicaciones, en el sector textil, en la nutrición) y un propósito muy claro, dentro de la carrera espacial.

Para Mazzucato, hay seis claves de esta misión de éxito («un pequeño paso para el hombre, un gran paso para la humanidad», en las conocidísimas palabras del astronauta Neil Armstrong) que debemos aplicar a la nueva política económica:

1. Visión de futuro y propósito.
2. Asunción de riesgos para la innovación.
3. Dinamismo de la organización.
4. Colaboración transversal entre sectores.
5. Presupuestos basados en resultados.
6. Colaboración público-privada.

«La economía de misiones ofrece un camino para rejuvenecer el Estado y así reparar el capitalismo, en lugar de acabar con él». ¿Misión imposible?

Con el enfoque de política económica basado en misiones, Mariana Mazzucato presentó el Informe de Cambio Transformacional de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) el 25 de octubre de 2022, con motivo del 39.º período de sesiones de la institución, celebrado en Buenos Aires, en la sede del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. El documento, de 99 páginas⁹, hace un llamamiento a los Gobiernos de la región para que impulse reformas estructurales basadas en la sostenibilidad frente a la baja productividad, la escasa capacidad fiscal y el peso mínimo del sector público. Un modelo que busca resolver los problemas sociales (desigualdad), económicos y medioambientales de América Latina y el Caribe con mejor dirección y ritmo de desarrollo económico.

El texto presenta en siete capítulos un nuevo propósito para América Latina y el Caribe, detalla los problemas y cuellos de botella estructurales en esta zona del mundo, hace un llamamiento para que la política industrial sea un elemento central de la estrategia de desarrollo, facilita el aprendizaje de las iniciativas impulsadas por retos en América Latina y el Caribe y diseña la gobernanza de las misiones: capacidades del sector público, herramientas y diseño institucional, el nuevo contrato social y las conclusiones y recomendaciones principales. Un ejemplo práctico de economía por misiones para los 33

países de la CEPAL, una de las cinco comisiones económicas de Naciones Unidas, con una población total de 662 millones de personas, el 8 % de la población mundial.

5. ¿Añaden valor las grandes consultoras?

En el comienzo de 2023, Mariana Mazzucato publicó con Rosie Collington un nuevo libro, *The Big Con*, juego de palabras entre «las grandes consultoras» y «pros y contras».

Según las autoras, si la banca no añade valor (y fue la causante y la gran beneficiada de la crisis de las *subprime*), las grandes consultoras tampoco. Beneficiadas por el *boom* de los años ochenta y noventa, hay una fuerte relación entre este sector de asesoramiento profesional y el lamentable modo en que gestionan muchas empresas y Gobiernos. Más que asesores reales, suelen ser legitimadores y subcontratistas de CEO y Gobiernos infantiles. Justifican las privatizaciones, la financiación, el escaso éxito contra el cambio climático y la polarización. No añaden valor en lo que hacen, sino todo lo contrario.

Como ejemplo, la quiebra de Puerto Rico en 2016. El Estado asociado contrató a McKinsey, que puso al frente del proyecto a un licenciado en Harvard de 31 años (consultor a tiempo completo) junto con un ayudante que había terminado la carrera en Columbia ese año. Propusieron un esquema, con drásticos recortes llamados, a modo de eufemismo, medidas correctoras. Podemos imaginar el final de la historia. En 2020, el Gobierno británico cayó tras la pandemia en manos de las grandes consultoras (gasta más de un millón de libras al día en ellas): la consecuencia es que el país no sabe dónde va. En palabras de Mazzucato y Collington, sus clientes «cuanto más subcontratan, menos saben qué hacer»¹⁰.

En el libro aparece la famosa matriz de crecimiento y cuota del Boston Consulting Group creada en los años setenta: la de la vaca lechera, el perro, la estrella y el interrogante. Un cuento para niños. ¿Por qué fascina a muchos Gobiernos? Porque confunden falta de confianza con escasa convicción. A Mazzucato y Collington les cuesta creer, por poner un caso, que personas que llevan décadas en el NHS (Sistema Nacional de Salud británico) sepan menos del tema que los jovencitos seguros de sí mismos de las grandes consultoras, pero, a medida que los debilitan, los proyectos de consultoría aumentan.