

#1 NEW YORK TIMES BESTSELLER

# THOMAS L. FRIEDMAN

AUTOR DEL BESTSELLER LA TIERRA ES PLANA

## GRACIAS POR LLEGAR TARDE

CÓMO LA TECNOLOGÍA, LA GLOBALIZACIÓN  
Y EL CAMBIO CLIMÁTICO VAN A TRANSFORMAR  
EL MUNDO LOS PRÓXIMOS AÑOS

«Una clase magistral.» —*The New York Times Book Review*

DEUSTO

# Gracias por llegar tarde

Cómo la tecnología, la globalización  
y el cambio climático van a transformar  
el mundo los próximos años

**THOMAS L. FRIEDMAN**

Traducido por Rebeca Bouvier



EDICIONES DEUSTO

Título original: *Thank you for being late*

Publicado por Farrar, Straus and Giroux, Nueva York, 2018

© 2016 Thomas L. Friedman

© de la traducción Rebeca Bouvier, 2018

Nota del autor: todas las entrevistas incluidas en este volumen que no se han atribuido a diversas fuentes informativas fueron realizadas por mí, ya fuera para este libro o para mi columna de The New York Times. En algunos casos he recurrido a mis columnas o libros anteriores, y cuando he utilizado material de cualquiera de ambas fuentes, así lo he hecho constar.

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2018

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-234-2909-7

Depósito legal: B. 1.076-2018

Primera edición: febrero de 2018

Preimpresión: pleka scp

Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91.702.19.70 / 93.272.04.47.

# Sumario

---

## **PRIMERA PARTE**

### **Reflexionar**

1. Gracias por llegar tarde . . . . . 13

## **SEGUNDA PARTE**

### **Acelerar**

2. ¿Qué diablos ocurrió en 2007?  
(Y cómo funciona la Máquina actualmente) . . . . . 31
3. La ley de Moore. . . . . 53
4. La supernova. . . . . 113
5. El Mercado. . . . . 155
6. La Madre Naturaleza. . . . . 205

## **TERCERA PARTE III**

### **Innovar**

|  |     |
|--|-----|
| 7. Demasiado rápido.....                           | 239 |
| 8. Convertir AI en IA.....                         | 259 |
| 9. Control contra Kaos.....                        | 311 |
| 10. La Madre Naturaleza como mentora política..... | 377 |
| 11. ¿Está Dios en el ciberespacio?.....            | 427 |
| 12. Siempre en busca de Minnesota.....             | 453 |
| 13. Puedes volver a casa (y deberías).....         | 517 |

### **CONCLUSIÓN**

#### **Anclar**

|   |     |
|---|-----|
| 14. De Minnesota al mundo y vuelta a Minnesota..... | 561 |
| Epílogo.....  | 569 |
| Agradecimientos.....                                | 593 |

## Gracias por llegar tarde

Cualquiera que se dedique al periodismo lo hace por distintos motivos, a menudo idealistas. Hay periodistas de investigación, reporteros de fuente, reporteros de noticias y profesionales del periodismo explicativo. Yo siempre he aspirado a ser de los últimos. Me metí en el mundo del periodismo porque me encanta traducir del inglés al inglés.

Disfruto eligiendo un tema complejo, descomponiéndolo hasta llegar a entenderlo y luego ayudando a los lectores a comprenderlo mejor, ya sea el tema de Oriente Próximo, el medio ambiente, la globalización o la política estadounidense. Nuestra democracia sólo puede funcionar si los votantes saben cómo funciona el mundo y así poder tomar decisiones inteligentes sobre políticas y ser menos susceptibles de caer presas de los demagogos, los fanáticos ideológicos o de los amantes de las conspiraciones que, en el mejor de los casos, los confunden, o en el peor de ellos, los engañan intencionadamente. Al ver cómo se desarrollaba la campaña presidencial de 2016, las palabras de Marie Curie nunca me parecieron más verdaderas y relevantes: «No hay nada en la vida que debamos temer, sólo debemos entender. Ahora es el momento de entender más, para que podamos temer menos».

No es de extrañar que últimamente haya tanta gente preocu-

pada o que se siente a la deriva. En este libro voy a argumentar que estamos pasando por uno de los puntos de inflexión más importantes de la historia, quizá sin igual desde que Johannes Gensfleisch zur Laden zum Gutenberg, herrero e impresor alemán, revolucionara la imprenta en Europa, abriendo el camino al Renacimiento y la Reforma. Las tres grandes fuerzas del planeta —tecnología, globalización y cambio climático— están acelerándose a la vez. En consecuencia, muchos aspectos de nuestras sociedades, el lugar de trabajo y la geopolítica se están reconfigurando y necesitan reinventarse.

Cuando se da un cambio en la velocidad del cambio en tantos ámbitos a la vez, como estamos experimentando actualmente, es fácil sentirse desbordado por todo. Como me dijo en una ocasión John Kelly III, vicepresidente sénior de IBM para soluciones cognitivas y de IBM Research: «Como seres humanos, vivimos en un mundo lineal en el que la distancia, el tiempo y la velocidad son lineales». Pero el avance de la tecnología en la actualidad está en «una curva exponencial. Lo único exponencial que experimentamos a veces es cuando algo como un coche acelera o frena en seco repentinamente. Y cuando eso sucede, durante un breve período de tiempo nos sentimos inseguros e incómodos». Esta experiencia también puede resultar estimulante. Podrías pensar, «caramba, he ido de cero a cien kilómetros por hora en cinco segundos», si bien nunca querrías hacer un viaje largo en estas condiciones. Y sin embargo, según Kelly, éste es exactamente el viaje que estamos haciendo: «La sensación suscitada ahora en muchas personas es la de que estamos en un constante estado de aceleración».

En un momento como éste, optar por hacer una pausa y reflexionar en lugar de sucumbir al pánico o replegarse es una necesidad. No es un lujo ni una distracción. Es una manera de aumentar las probabilidades de entender mejor el mundo que nos rodea e interactuar de forma productiva con él.

¿Por qué? «Cuando le das al botón de pausa a una máquina, ésta se detiene. Pero cuando le das al botón de pausa a un ser humano, entonces es cuando se pone en marcha», argumenta mi amigo el profesor Dov Seidman, consejero delegado de LRN, que

proporciona asesoramiento sobre ética y liderazgo a empresas internacionales. «Empiezas a reflexionar, empiezas a reconsiderar tus supuestos, empiezas a imaginar de nuevo lo que es posible y, lo más importante, empiezas a reconectar con tus convicciones más profundas. Una vez hecho esto, ya puedes empezar a concebir un camino mejor.»

Pero lo que más importa «es lo que haces durante la pausa», añade. «Ralph Waldo Emerson lo expresó así: “En cada pausa oigo la llamada”.»

Nada resume mejor lo que intento hacer con este libro, a saber: detenerme, bajarme del tiovivo en el que llevo tantos años dando vueltas como columnista, escribiendo dos veces por semana para *The New York Times*, y reflexionar en profundidad sobre lo que me parece un momento crucial en la historia.

No recuerdo la fecha exacta de mi declaración de independencia personal del torbellino, pero fue en algún momento a principios de 2015 y fue algo totalmente fortuito. Suelo reunirme con amigos y entrevisto a funcionarios, analistas o diplomáticos tomando un desayuno en el centro de Washington DC, cerca de las oficinas de *The New York Times*. Es mi manera de incluir más aprendizaje en un día sin malgastar el desayuno comiendo solo. Sin embargo, de vez en cuando, debido a la impredecibilidad del tráfico de la capital y del metro en hora punta, mi invitado puede llegar diez, quince o incluso veinte minutos tarde. Siempre se presentan azorados, soltando disculpas mientras toman asiento: «La línea roja iba con retraso...». «Había retenciones en el cinturón...» «No ha sonado el despertador...» «Mi hijo está enfermo...»

En una de esas ocasiones me di cuenta de que no me importaba en absoluto el retraso de mi invitado, de modo que le dije a mi compañero de desayuno: «No, no, por favor, no te disculpes. De hecho, ¿sabes qué?, ¡gracias por llegar tarde!».

Explicué que, debido a que había llegado tarde, había conseguido tiempo para mí. Había «encontrado» unos minutos para sencillamente sentarme a pensar. Me había divertido escuchando a la pareja de la mesa de al lado (¡fascinante!) y observando a la gente en la recepción (¡escandaloso!). Y, ante todo, durante



esta pausa, había logrado asociar un par de ideas con las que me había debatido durante días. De modo que no eran necesarias las disculpas. De ahí: «Gracias por llegar tarde».

La primera vez solté esta respuesta sin pensar realmente en lo que decía. Pero tras otra experiencia similar, me di cuenta de que era agradable disponer de esos breves momentos de tiempo ni programado, ni planeado. ¡Y no era únicamente yo el que se sentía mejor! Y sabía por qué. Como muchos otros, estaba empezando a sentirme desbordado y agotado por el vertiginoso ritmo del cambio. Necesitaba darme permiso a mí (y a mis invitados) para frenar un poco; necesitaba permiso para estar a solas con mis ideas, sin tener que tuitearlas, fotografiarlas, ni compartirlas con quien fuera. Cada vez que aseguraba a mis invitados que su retraso no suponía un problema, al principio me miraban asombrados, pero luego se les encendía la bombilla y decían algo como: «Sé a lo que te refieres... “¡Gracias por llegar tarde!” Pues, de nada».

En su aleccionador libro *Sabbath*, el pastor eclesiástico y escritor Wayne Muller observa cuán a menudo la gente le dice: «Estoy tan liado». «Nos decimos esto los unos a los otros con cierto grado de orgullo —escribe Muller—, como si nuestro agotamiento fuera un trofeo o nuestra capacidad para soportar el estrés fuera señal de verdadero carácter... No estar disponible para los amigos y la familia, no hallar tiempo para la puesta de sol (o para cuando ni siquiera se ha puesto el sol), cumplir zumbando nuestras obligaciones sin tomar aliento conscientemente, se ha convertido en el modelo de una vida exitosa.»

Prefiero aprender a detenerme. Tal como me dijo en una ocasión el escritor Leon Wieseltier, los tecnólogos quieren que creamos que tener paciencia y detenerse se convirtieron en virtudes únicamente porque en el pasado «no teníamos otro remedio». Teníamos que esperar más porque nuestros módems eran demasiado lentos o no habíamos instalado la banda ancha, o porque no habíamos actualizado nuestro teléfono móvil comprándonos el iPhone 7. «Y ahora que hemos hecho del esperar algo tecnológicamente obsoleto—añade Wieseltier—, su actitud es: ¿quién necesita hoy en día paciencia? Pero los antiguos sabios creían que en la paciencia se hallaba la sabiduría y que la sabiduría ve-

nía de la paciencia... La paciencia no era sólo la ausencia de velocidad. Era un espacio para reflexionar y pensar.» Hoy estamos generando más información y conocimiento que nunca, «pero el conocimiento sólo sirve si puedes reflexionar sobre él».

Y no es sólo el conocimiento lo que mejora cuando uno se detiene. También la capacidad para establecer una relación de confianza, «para formar conexiones con otros seres humanos más profundas y mejores, no sólo rápidas —añade Seidman—. Nuestra capacidad para forjar relaciones profundas —amar, cuidar, tener esperanza, confiar y construir comunidades voluntarias basadas en valores compartidos— es una de las capacidades más singularmente humanas que poseemos. Es lo más importante que nos diferencia de la naturaleza y las máquinas. No todo es mejor, más rápido ni está pensado para ir más rápido. Estoy diseñado para pensar en mis nietos. No soy un guepardo».

Probablemente no sea casualidad, por tanto, que lo que motivara este libro fuera una pausa, un encuentro inesperado en un lugar improbable, un aparcamiento público debajo del hotel Hyatt Regency, así como mi decisión de no ir con prisas como siempre, sino de interactuar con un desconocido que se dirigió a mí con una petición insólita.

## **El encargado del aparcamiento**

Fue a principios de octubre de 2014. Había ido al centro en coche desde mi casa en Bethesda y lo había dejado en el aparcamiento público situado debajo del hotel Hyatt Regency, donde había quedado para desayunar con un amigo en el Daily Grill. Como correspondía, saqué un ticket al llegar. Después de desayunar, fui a recoger el coche al aparcamiento y me dirigí a la salida. Avancé hasta la caseta del encargado y le entregué al hombre el ticket. Sin embargo, antes de echarle una ojeada, el hombre se me quedó mirando.

—Sé quién es usted —dijo el caballero de pelo cano, acento extranjero y cálida sonrisa.

—Estupendo —respondí apresuradamente.

—Leo su columna —dijo.

—Estupendo —respondí, ansioso por ponerme en marcha.

—No siempre estoy de acuerdo —dijo.

—Estupendo —respondí—. Eso significa que siempre la comprobas.

Intercambiamos varios cumplidos más, me dio el cambio y yo salí pensando: «Qué gusto saber que el tipo del aparcamiento lee mi columna de *The New York Times*».

Más o menos una semana más tarde dejé el coche en el mismo aparcamiento, como hago aproximadamente una vez a la semana para tomar en la parada de Bethesda la línea roja del metro hasta el centro. Saqué el mismo ticket, tomé el metro hasta Washington, pasé el día en la oficina y tomé el metro de vuelta. Bajé al aparcamiento, localicé mi coche, me dirigí a la salida... y me encontré al mismo encargado en la caseta.

Le di mi ticket, pero esta vez, antes de que me devolviera el cambio, me dijo: «Señor Friedman, yo también escribo. Tengo un blog. ¿Le echaría una ojeada?».

«¿Dónde lo puedo encontrar?» pregunté. Entonces él me escribió la dirección de internet en un pedazo de papel blanco que normalmente se utiliza para imprimir recibos. Rezaba «odanabi.com» y me lo alargó junto con el cambio.

Salí del aparcamiento con ganas de echarle un vistazo. Pero por el camino mi mente se distrajo rápidamente con reflexiones como: «Dios santo. El tipo del aparcamiento me hace la competencia. El tipo del aparcamiento tiene un blog. También es columnista. ¿Qué está pasando?».

Así que llegué a casa y me metí en el sitio web. Estaba en inglés y se centraba en asuntos políticos y económicos de Etiopía, país de donde procedía el hombre. Ponía énfasis en las relaciones entre diferentes comunidades étnicas y religiosas, las acciones no democráticas del gobierno etíope y algunas de las actividades del Banco Mundial en África. El blog estaba bien diseñado y mostraba una fuerte inclinación prodemocracia. El inglés era bueno, aunque no perfecto. Sin embargo, el tema no me interesaba demasiado, de modo que no dediqué demasiado tiempo al sitio web.

Pero a lo largo de la semana siguiente no dejé de pensar en el tipo: ¿cómo se había metido en el mundo de los blogs? ¿Qué significa un mundo en el que un hombre obviamente culto trabaja de encargado en un aparcamiento durante el día, pero por la noche se dedica a su blog, una plataforma que le permite participar en un diálogo global y explicar al mundo entero los temas que le estimulan, es decir, la democracia y la sociedad de Etiopía?

Decidí que necesitaba una pausa; y averiguar más sobre él. El único problema era que no tenía su dirección de correo electrónico, así que la única manera de ponerme en contacto con él era tomar el metro cada día y dejar el coche en el aparcamiento público para ver si, por casualidad, podía toparme con él de nuevo. Y eso fue lo que hice.

Tras varios días sin resultado, fui compensado una mañana en que llegué muy temprano y mi bloguero-encargado se encontraba en la caseta. Detuve el coche junto a la máquina expendedora de tickets, puse el freno de mano, salí y lo saludé.

—Hola. Soy Friedman otra vez —dije—. ¿Me puede dar su dirección de correo electrónico? Me gustaría hablar con usted.

Encontró un pedazo de papel y anotó los datos. Descubrí que su nombre completo era Ayele Z. Bojia. Esa misma noche le mandé un correo y le pedí que me «hable un poco de sus antecedentes y de cuándo empezó a escribir el blog». Le dije que estaba pensando en escribir un libro sobre la actividad de escribir en el siglo XXI y que me interesaba saber cómo los demás entraban en el mundo de los blogs y de las columnas de opinión.

Me envió la respuesta el 1 de noviembre de 2014: «Señor Tom, no estoy seguro de haber entendido correctamente su pregunta acerca de “cuándo empezó a escribir el blog”. Considero que el primer artículo que publiqué en odanabi.com fue también el primer día que empecé a hacer de bloguero, y eso puede verlo usted sencillamente desplazándose hacia atrás en el sitio web. Por supuesto, si la pregunta incluye qué es lo que me motiva a hacerlo, entonces hay un gran número de cuestiones que me preocupan respecto a mi país de origen, Etiopía, acerca de los cuales me gustaría mostrar mi perspectiva personal. Espero que me

perdone que no pueda responder a su mensaje de inmediato, ya que estoy en el trabajo. Ayele».

El 3 de noviembre volví a enviarle un correo electrónico: «¿Qué hacía usted en Etiopía antes de venir aquí y cuáles son las cuestiones que más le preocupan? No hay prisa. Gracias. Tom».

El mismo día me respondió: «Estupendo. Veo reciprocidad. Usted está interesado en saber qué cuestiones me preocupan mientras que yo estoy interesado en aprender de usted cómo comunicar mejor esas cuestiones a mi público objetivo y al público en general».

A lo que respondí inmediatamente: «Ayele. Trato hecho. Tom». Le prometí compartir con él todo lo que pudiera sobre cómo escribir una columna si él me contaba la historia de su vida. Estuvo de acuerdo de inmediato y fijamos una fecha. Dos semanas más tarde —yo procedente de mi oficina cercana a la Casa Blanca y Bojia del aparcamiento— nos reunimos en Peet's Coffee & Tea, en Bethesda. Él estaba sentado a una mesa pequeña junto a la ventana. Tenía el pelo entrecano, llevaba bigote y una bufanda verde de lana alrededor del cuello. Empezó a explicarme la historia de cómo empezó a escribir artículos de opinión —luego le expliqué yo la mía— mientras sorbíamos las mejores infusiones de Peet's.

Bojia, que tenía sesenta y tres años cuando nos conocimos, me explicó que se había licenciado en Económicas en la Universidad Haile Selassie I, así llamada por el antiguo emperador etíope. Es cristiano ortodoxo y oromo, el mayor grupo étnico de Etiopía que tiene su propio lenguaje diferenciado. Desde la época en que era activista oromo en la universidad, Bojia había promovido la cultura y las aspiraciones del pueblo oromo en el contexto de una Etiopía democrática.

«La consolidación de la identidad etíope y la prosperidad y consolidación del lenguaje y cultura del pueblo oromo no son mutuamente exclusivos —explicó Bojia—. Todo mi esfuerzo se encamina a hacer posible que todos los pueblos de Etiopía se sientan orgullosos de cualquiera que sea la etnia a la que pertenecen y al mismo tiempo se sientan orgullosos ciudadanos etío-

pes.» Tales esfuerzos encendieron la ira del régimen etíope y obligaron a Bojia a pedir asilo político en 2004.

Bojia, que se comporta con la dignidad de un inmigrante culto cuyo trabajo consiste en ganar dinero de modo que por la noche pueda escribir un blog serio, añadió: «No intento escribir por escribir. Quiero aprender la técnica. [Pero] Tengo una causa que promover y quiero lograr algo, es decir, quiero comunicar algo y estoy dispuesto a escuchar a la otra parte».

Tituló su blog odanabi.com por una ciudad etíope, cerca de Adís Abeba. Actualmente, la ciudad está siendo promocionada para que se convierta en la sede administrativa y cultural del gobierno regional de Oromía. Explicó que empezó su carrera de escritor en diversas plataformas web etíopes, como Nazret.com y Gadaa.com, un sitio web oromo. Sin embargo, su propio ritmo y su ansia por participar en los debates continuados no coincidían. «Agradezco esos sitios web. Me ofrecieron la oportunidad para expresar mi punto de vista, pero el proceso era demasiado lento.» Así que «como persona que trabaja en un aparcamiento y con ciertas limitaciones financieras, tuve que crear mi propio sitio para poder desahogarme con regularidad». Bluehost.com gestiona su sitio web por una pequeña cuota.

El ámbito político etíope está dominado por los extremos, añadió Bojia. «No existe un término medio abierto al sentido común. Lo que yo quiero transmitir es mi deseo de que las personas [en Etiopía] se acerquen unas a otras, sin prejuicios, y se entiendan... Y es por esta razón que después de llegar aquí, busqué lecciones que inferir para mi propio país. Aquí veo discusiones, la gente defiende sus derechos, pero también ve el punto de vista del otro, veo los extremos acercándose.» (Quizás tenga uno que ser extranjero, procedente de un país dividido, que trabaja en un aparcamiento subterráneo, para poder ver a la América de hoy como un país en que las discusiones acercan a las personas; pero me encanta su optimismo.)

Puede que parezca estar en la caseta ganando apenas calderilla, me dijo, pero siempre intenta observar a las personas, ver cómo se expresan y transmiten sus opiniones. «Antes de venir aquí nunca había oído hablar de Tim Russert —dijo Bojia del

genial presentador de Meet the Press, ya fallecido—. No lo conozco, pero cuando empecé a seguirlo [su programa], fue como si me atrapara. En Tim Russert ves a un tipo preparado y no hay nada que exprese sin motivo ni sin documentos que respalden lo que dice. Y se enfrenta a la gente con hechos. Y cuando lo hace, no presiona de una manera extrema. Es despiadado cuando presenta los hechos y respeta los sentimientos del otro.» En consecuencia, Bojia concluyó: «Cada vez que termina una discusión, sientes que te ha dado información». Y que ha desencadenado algo en la mente de la persona a quien ha entrevistado.

¡Qué descripción tan bonita!, pensé. A Tim, que era amigo mío, seguro que le hubiera gustado. Le pregunté a Bojia si sabía cuánta gente leía su blog.

«Varía de un mes a otro dependiendo del asunto, pero hay ahí fuera un público constante», me informó, añadiendo que la métrica de la página web que utiliza sugiere que la leen personas de unos treinta países diferentes. Pero, añadió: «Si puede usted ayudarme a gestionar mi sitio web, me sentiré sumamente feliz». Las treinta y cinco horas a la semana que había pasado trabajando en el aparcamiento durante los últimos ocho años eran sólo para «subsistir... Donde pongo toda mi energía es en mi sitio web».

Le prometí que haría lo que pudiera para ayudarle. ¿Quién podía resistirse a un empleado de aparcamiento que conoce la métrica de su propio sitio web? Pero tuve que preguntarle: «¿Cómo se siente —como encargado de aparcamiento durante el día, activista en internet por la noche— teniendo su propio blog global con base en Washington y acercándose a gente de treinta países?»... Aunque los números sean bajos.

«Hoy por hoy, me siento un poco empoderado —respondió Bojia sin vacilar—. Créame, así es como me siento. Y últimamente me arrepiento de haber perdido tiempo. Habría empezado tres o cuatro años antes y no habría enviado opiniones aquí y allá. Si me hubiera centrado en desarrollar mi propio blog, ahora tendría un público mayor... Me siento muy satisfecho de lo que estoy haciendo. Hago algo positivo, que ayuda a mi país. Al menos, algo significativo.»

## Calefacción e iluminación

De modo que en las semanas siguientes envié a Bojia dos notas explicándole cómo escribo mis columnas e hice el seguimiento con otra cita en Peet's para asegurarme de que entendía lo que intentaba decirle. No sé si fui de utilidad, pero yo aprendí muchísimo gracias a nuestros encuentros, mucho más de lo que jamás había esperado.

Para empezar, tan sólo entrar un poquito en el mundo de Bojia fue una revelación. Una década atrás, hubiéramos tenido muy poco en común, y ahora éramos, de alguna manera, colegas. Ambos habíamos emprendido un recorrido para hacer llegar nuestras prioridades a un público amplio, para participar en la discusión global e inclinar el mundo hacia nosotros. Ambos formábamos también parte de una tendencia mayor. «Nunca hemos visto un momento en la historia en que tanta gente puede hacer historia, documentarla, publicarla y ampliarla, todo al mismo tiempo», comenta Dov Seidman. En épocas anteriores, «para hacer historia necesitabas un ejército, para documentarla necesitabas un estudio de cine o un periódico, para publicarla necesitabas a un publicista. Ahora, cualquiera puede iniciar una oleada. Ahora, cualquiera puede hacer historia tan sólo apretando una tecla».

Y Bojia lo estaba haciendo. Desde tiempos inmemoriales, artistas y escritores se han pluriempleado. Lo que hoy es una novedad es cuánta gente lo hace, a cuántas personas pueden conmovir si lo que escriben es convincente, lo rápido que pueden llegar a ser globales si demuestran que tienen algo que decir, y el poco dinero que cuesta hacerlo.

Para cumplir mi parte del trato con Bojia, debía pensar en mayor profundidad sobre el arte de escribir columnas de opinión. Cuando nos conocimos, llevaba casi veinte años siendo columnista, tras diecisiete como reportero, y nuestro encuentro me obligó a detenerme y describir con palabras la diferencia entre escribir reportajes y opiniones, y qué es lo que hace que una columna realmente «funcione».

En mis dos notas a Bojia expliqué que no existe una fórmula



específica para escribir una columna, tampoco una clase a la que asistir, y que, hasta cierto punto, cada uno lo hace de manera distinta. Pero había unas pautas generales que le podía enseñar. Cuando uno es reportero, te centras en sacar a la luz hechos para explicar lo visible y lo complejo, y en desenterrar y exponer lo impenetrable y lo escondido, te lleve adonde te lleve. Estás aquí para informar de manera imparcial. Las noticias directas tienen a menudo una enorme influencia, pero siempre en proporción directa a lo mucho que denuncian, informan y explican.

La columna de opinión es diferente. Cuando uno es columnista, o en el caso de Bojia, bloguero, tu objetivo es influir o provocar una reacción, no sólo informar. El objetivo es argumentar a favor de una perspectiva concreta de manera convincente para persuadir a tus lectores de que piensen o sientan de otra manera, o más encarecidamente, o partiendo de cero acerca de un asunto.

Por eso, como columnista, «o bien estoy metido en el negocio de las calefacciones o en el de la iluminación». Toda columna o blog tiene que, o bien encender una bombilla en la mente del lector —iluminar un asunto de manera que inspire al lector a verlo desde un nuevo punto de vista— o bien avivar una emoción en el corazón del lector que lo motive a sentir o actuar de manera más intensa o distinta acerca de una cuestión. La columna ideal hace las dos cosas.

Pero ¿cómo haces para generar calor o luz? ¿De dónde vienen las opiniones? Estoy seguro de que cada escritor de columnas de opinión tiene una respuesta diferente. Mi respuesta breve es que una idea para una columna surge de cualquier parte: un titular de periódico que te resulta extraño, un simple gesto de un desconocido, el discurso emotivo de un líder, la pregunta ingenua de un niño, la crueldad de quien dispara un arma en una escuela. Cualquier cosa alimenta este calor y esta luz. Todo depende de las conexiones que tú establezcas y las ideas que hagas emerger para reforzar tu opinión.

Sin embargo, le dije a Bojia que, a grandes rasgos, el acto de escribir columnas es químico precisamente porque lo has de crear tú mismo. Una columna no se escribe sola de la manera en que lo hace una noticia. Una columna se ha de crear.

Es un acto químico que normalmente implica la mezcla de tres ingredientes básicos: tus propios valores, prioridades y aspiraciones; cómo piensas que las fuerzas más grandes, las poleas y engranajes del mundo, influyen en los acontecimientos; y lo que has averiguado sobre la gente y la cultura —cómo reaccionan o no— cuando las grandes fuerzas les afectan.

Cuando digo tus propios valores, prioridades y aspiraciones, me refiero a las cosas que más te importan y que aspiras intensamente a ver puestas en práctica. Esta serie de valores te ayudan a determinar sobre qué vale la pena opinar y si es importante, así como lo que vas a decir. Está bien cambiar de opinión como escritor de columnas de opinión; lo que no está bien es no tener conciencia, no defender nada, o defenderlo todo, o defender sólo lo fácil y seguro. Un escritor de columnas de opinión debe surgir de un contexto de valores que moldee sus ideas sobre lo que debe ser apoyado o no. ¿Eres capitalista, comunista, libertario, keynesiano, conservador, liberal, neocon o marxista?

Cuando me refiero a las poleas y engranajes del mundo, estoy hablando de lo que yo llamo «la Máquina». (Un guiño a Ray Dalió, el legendario inversor de fondos de inversión libres, quien describe la economía como «una máquina».) Para ser escritor de columnas de opinión siempre has de llevar encima una hipótesis básica sobre cómo piensas que funciona la Máquina, porque tu meta básica es coger tus valores y empujar la Máquina en su dirección. Si no tienes una teoría sobre cómo funciona la Máquina, o bien la empujarás en una dirección que no concordará con tus creencias, o no se moverá en absoluto.

Y cuando digo gente y cultura, me refiero a los diferentes pueblos y culturas afectadas por la Máquina cuando ésta se mueve y cómo ellos, a su vez, afectan a la Máquina cuando reaccionan. Al fin y al cabo, las columnas tratan de personas: las locuras que dicen, hacen, odian y desean. A mí me gusta recopilar datos para conformar mis columnas, pero nunca hay que olvidar que hablar con otro ser humano también son datos. Las columnas que más respuestas obtienen son siempre aquellas sobre personas, no números. Tampoco hay que olvidar que el libro más vendido de todos los tiempos es una colección de historias sobre personas. Se llama la Biblia.

Le argumenté a Bojia que las columnas más eficaces surgen de mezclar y frotar estos tres ingredientes: no puedes ser un escritor de columnas de opinión sin una serie de valores que conformen lo que estás defendiendo. A Dov Seidman le gusta recordarme el dicho talmúdico: «Lo que viene del corazón, entra en el corazón». Lo que no viene de tu corazón nunca llegará al corazón de nadie. Es necesario ser comprensivo para despertar comprensión; hace falta empatía para despertar empatía. Tampoco puedes escribir una columna eficaz sin una «opinión» sobre las grandes fuerzas que afectan al mundo en que vivimos y sobre cómo influir en ellas. Tu punto de vista sobre la Máquina nunca podrá ser perfecto o inmutable. Siempre será un trabajo en curso que tú construirás y reconstruirás a medida que obtengas nueva información y el mundo cambie. Pero es muy difícil convencer a la gente de que haga algo si no puedes asociar las ideas por ellos de manera convincente: ¿por qué tal acción producirá tal resultado?, porque así es como funcionan las poleas y engranajes de la Máquina. Y, finalmente, le dije a Bojia que nunca lograría una columna de opinión que funcionase a menos que se inspire y esté basada en gente real. No puede limitarse a la defensa de principios abstractos.

Cuando juntas tus valores con tu análisis sobre cómo funciona la Máquina y tu interpretación de cómo afecta a la gente y a la cultura en diferentes contextos, tendrás una concepción del mundo que podrás aplicar a toda clase de situaciones para producir tus opiniones. Así como un experto en datos necesita un algoritmo para abrirse camino entre todos los datos no estructurados y todo el ruido para ver las pautas relevantes, un escritor de columnas de opinión necesita una concepción del mundo para crear calor y luz.

Pero, le sugerí a Bojia, para mantener fresca y relevante esa concepción del mundo has de estar constantemente escribiendo y aprendiendo. Hoy en día más que nunca. Todo aquel que recurre a fórmulas o dogmatismos probados en un mundo que está cambiando tan rápidamente, se está buscando problemas. De hecho, a medida que el mundo se vuelve más interdependiente y complejo, se hace más necesario que nunca ampliar nuestra apertura de miras y sintetizar más perspectivas diferentes.

Mis propias ideas sobre este tema están profundamente influi-

das por Lin Wells, profesor de estrategia en la Universidad Nacional de Defensa. Según Wells, es una entelequia pensar que uno puede opinar sobre este mundo, o explicarlo, aferrándose a explicaciones rígidas o a los silos de conocimiento de cualquier disciplina ya sea pensando de manera original o siguiendo la corriente. Wells describe tres maneras de pensar sobre un problema: siguiendo la corriente, siendo original o apartándose de las dos opciones anteriores. Lin argumenta que la única estrategia sostenible para pensar hoy en día sobre nuestros problemas es la tercera opción.

Por supuesto, esto no significa no tener opinión. Más bien, significa no poner límites a tu curiosidad, o a las diferentes disciplinas a las que recurrirás para comprender cómo funciona la Máquina. Wells llama a esta estrategia —que yo utilizaré en este libro— «radicalmente inclusiva». Implica llevar tu análisis a tantas personas, procesos, disciplinas, organizaciones y tecnologías relevantes como sea posible; factores que a menudo quedan separados o totalmente excluidos. Es la única manera de poder desarrollar, hoy en día, un panorama equilibrado de la Máquina y su funcionamiento.

Éstas son las principales enseñanzas que compartí con Bojia en mis notas y nuestras citas en el café. Pero he de confesar algo que también compartí con él en nuestro último encuentro, que tuvo lugar cuando estaba terminando este libro: no había pensado tan a fondo en mi oficio y en qué hace que una columna funcione hasta que mi encuentro casual con él me llevó a hacerlo. Si no me hubiera detenido a entablar una conversación con él, nunca habría desmontado, examinado y vuelto a ensamblar mi propio contexto para encontrarle sentido al mundo en una época de cambios rápidos.

No es de extrañar que la experiencia dejara mi mente zumbando. Y tampoco lo es que mis encuentros con Bojia me llevaran a empezar a preguntarme las mismas cuestiones que le pedía a él que explorara: ¿cuál es mi conjunto de valores y de dónde procede? ¿Cómo creo que funciona la Máquina en el presente? Y ¿qué he averiguado sobre cómo afecta la Máquina a diferentes gentes y culturas, y cómo están respondiendo a ella?

Eso fue lo que empecé a hacer (cuando hice una pausa) y el resto del libro a continuación es mi respuesta.

La segunda parte trata de cómo pienso que la Máquina funciona en la actualidad, lo que creo que son las grandes fuerzas que están reconfigurando más cosas, en más sitios, de más maneras, durante más días. Pista: a la Máquina la impulsan aceleraciones simultáneas en tecnología, globalización y cambio climático, cada una de ellas interactuando con las otras.

Y la tercera parte trata de cómo estas fuerzas de aceleración afectan a la gente y a las culturas. Es decir, cómo transforman el lugar de trabajo, la geopolítica, la política, las decisiones éticas y las comunidades, incluida la pequeña ciudad de Minnesota donde crecí y donde adquirieron forma mis valores.

Al explicar todo esto, mi mayor preocupación es cómo diferentes ciudadanos y sociedades deben aprender a crear la resiliencia y propulsión necesarias para prosperar en un mundo zarrado por las tres grandes aceleraciones. ¿Podemos transformar nuestras sociedades y desarrollar trabajadores y comunidades más resilientes para mantener la velocidad de cambio que nos llega desde estas tres direcciones a la vez? Es demasiado temprano para decir: indudablemente. Pero no es demasiado temprano para decir que éste es el reto actual, un reto al que se enfrenta toda sociedad. No se me ocurre nada más importante que traducir de inglés a inglés las diferentes maneras en que la gente se está poniendo, o no, a la altura de las circunstancias.

De manera que nunca se sabe cuál será el resultado de detenerse a hablar con otra persona. Resumiendo: Bojia consiguió un contexto para su blog y yo conseguí un contexto para este libro. Considera este libro como una guía del optimista para prosperar y crear resiliencia en esta era de aceleraciones, sin duda uno de los puntos de inflexión de la historia más importantes.

Como reportero, siempre me asombra que, a menudo, cuando vuelves a escribir un reportaje sobre una noticia o un período de la historia, descubres cosas que no habías visto la primera vez. Cuando empecé a escribir este libro, enseguida me quedó claro que el punto de inflexión tecnológico que hoy define a la Máquina ocurrió en un año más bien inocuo: 2007.

¿Qué diablos ocurrió en 2007?