

## **Prólogo: El final es el principio**

Cataratas Victoria, Zimbabue. Nochevieja de 1999. Las fantasmales luces azules de la piscina proyectan unas sombras extrañas y temblorosas sobre los edificios que la rodean. La noche es oscura y la zona alrededor de la piscina está tranquila. El silencio es engañoso. Este hotel de cinco estrellas es el lugar donde hoy se celebrarán varias fiestas de nochevieja. La fiesta a la que yo iré la ofrece un amigo que se casó hace poco en el Monte Bila, en el sur de Zimbabue. Todos los invitados a la boda han pasado unas semanas viajando con los recién casados. Una especie de luna de miel colectiva, podríamos decir. Faltan pocas horas para la medianoche y me he retirado para pensar en mis cosas un rato, un ritual de nochevieja que llevo cumpliendo desde que era muy joven. Balanceo los pies dentro del agua fría, limpia y clorada, y pienso en esta fecha mítica. Un año, una década, un siglo y un milenio se acercan a su fin. En los últimos meses, el mundo ha estado con los nervios de punta —por lo menos según los baremos de los años noventa— debido a la desenfrenada especulación relativa al virus Y2K que haría que todos

los ordenadores fallaran en esta fatídica noche debido a un error en la programación. Pero dado que Sydney, Pekín y Mumbai [Bombay] ya han pasado la medianoche sin que ningún ordenador se volviera loco, Y2K está condenado, para siempre, al capítulo de las «grandes predicciones erróneas».

¿Qué nos espera?, me pregunto mientras sopla una brisa intempestivamente fría en la zona de la piscina. Las antorchas encendidas a lo largo del camino que lleva al hotel parpadean. El futuro parece radiante. Las compañías punto.com se han hecho con los mercados bursátiles, si no con el mundo, todavía. La mayoría de mis compañeros de la universidad se han incorporado a alguna de ellas, y están haciendo millones de dinero de fantasía conforme sus opciones sobre acciones suben hasta las nubes. Otros muchos sectores informan de unos beneficios récord y un crecimiento de dos cifras porcentuales. El propio mundo parece un lugar radiante. Los últimos conflictos de los noventa parecen haber acabado. Rusia es una democracia. Estados Unidos, la policía del mundo. Gobernada por un adúltero. Se publican libros con títulos como *The End of History* [*El final de la historia*]. Esta nochevieja parece menos el final de una época que el principio de algo nuevo y esperanzador.

Suspiro.

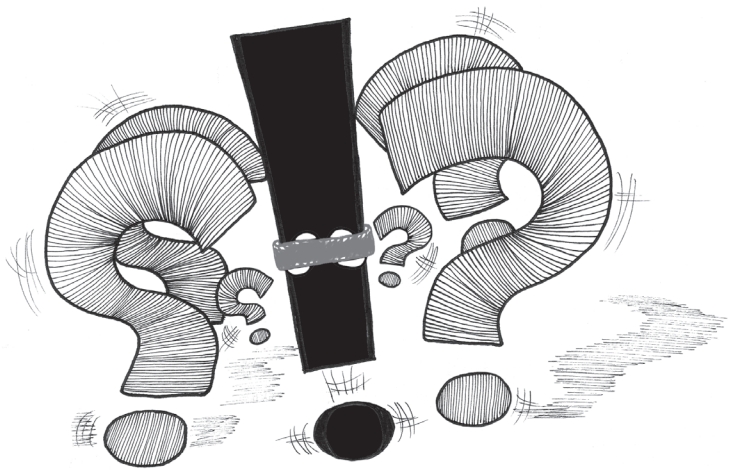
A causa de la brisa hace frío en la zona de la piscina, así que me levanto y me encamino lentamente de vuelta al restaurante siguiendo el sendero iluminado por las antorchas.

El pasado se acaba.

El futuro está a punto de empezar.

Introducción

**Cogidos por sorpresa**



*Cuando se rompen los patrones,  
emergen nuevos mundos.*

TULI KUPFERBERG

## **La década infernal**

El futuro empezó con un estallido, no con un gemido. El NASDAQ [Bolsa de valores electrónica], con su carga de compañías punto.com, alcanzaría su apogeo el 10 de marzo de 2000, para desplomarse al día siguiente y empezar una larga caída al olvido. Las empresas fueron a la quiebra cuando el capital riesgo se agotó. Esta recesión no fue nada comparada con la que vendría a continuación, en 2008. Un mercado financiero cargado de deudas se hundió y arrastró con él algunos de los bancos más antiguos de Wall Street, sólo a pocas calles del lugar donde una nueva clase de terrorismo había mostrado su fea cara una mañana de septiembre, pocos años antes.

Mientras que antes el terrorismo era un arma política eficiente, pero restringida, ahora se había convertido en una herramienta de asesinos, y apuntaba a cualquiera que estuviera en su camino: hombres, mujeres y niños inocentes. Sirvió de desencadenante de lo que se puede describir como la Tercera Guerra Mundial, aunque ha llegado a conocerse mejor como la guerra contra el terrorismo. Los escenarios de esa guerra fueron el Bajo Man-

hattan y estaciones de ferrocarril europeas. Los nuevos Verdún y Dresde se podían encontrar en Irak, Somalia y Afganistán.

El camino, en apariencia sin obstáculos, hacia una liga global de democracias liberales había sido una visión prematura, incluso un espejismo. Rusia eligió presidente a Vladimir Putin y se convirtió en algo totalmente diferente de la democracia liberal al estilo de Estados Unidos previamente imaginada. China y los Estados de Oriente Próximo se convirtieron en el Atlas que soporta el mundo cuando sus fondos soberanos de riqueza apuntalaron las economías estadounidense y europea.

La religión, que se creía que iba de baja a finales del siglo xx, volvió con fuerza y lo dominó todo, desde los debates políticos hasta las listas de éxitos de ventas. Incluso el director de *The Economist*, una revista habitualmente prudente con las palabras, proclamó: «¡Dios ha vuelto!»

Mientras que en los noventa los megabytes y la banda ancha parecían la frontera económica definitiva, la década de 2000 a 2009 trajo de vuelta al primer plano a los dinosaurios y las plantas fosilizados, con el precio del petróleo en alza hasta alcanzar unas alturas récord antes de caer en picado y recuperarse una vez más.

En medio de este huracán de cambios, todos empezamos a hablar del tiempo. Este tema, antes aburrido, reservado a los suecos y los británicos que no encontraban cosas más apasionantes que debatir, se convirtió en catalizador de películas ganadoras del Oscar, de conferencias globales, de los Gobiernos y de todos los que hemos viajado alguna vez en un jet o conducido un coche que no

fuera del tipo puramente eléctrico. A esta nueva y turbulenta era le dimos nombres: «la época de la incertidumbre», «la época de lo inimaginable». La revista *Time* llegó a llamarla «la década infernal».

Habíamos sido atacados. No sólo habíamos sufrido el ataque de las creencias antiguas, las emisiones de carbono, el fundamentalismo, el hiperterrorismo y las graves turbulencias financieras. Habíamos sido atacados por lo Inesperado.

## **El nuevo desorden mundial**

«Inesperado» se convirtió en el adjetivo usado con mayor frecuencia cuando los medios de todo el mundo resumían la década del 2000-2010. Se convirtió no sólo en una palabra, sino en un personaje en sí mismo. Como tal, ha tenido un papel en casi todos los sucesos importantes —buenos o malos— de los últimos diez años. Desde el auge de nuevas marcas y competidores —pensemos en Google o

*Todo miedo es básicamente el miedo a lo desconocido*

Wikipedia— a catástrofes como el tsunami de 2004 o el huracán Katrina en 2005. Si la vida fuera una obra de teatro, el uso de lo inesperado podría compararse a una entidad divina que descendería en el tercer acto para cambiar absolutamente todo lo que hubiera sucedido antes. Un *deus ex machina* lleno de esteroides. A veces, benevolente. A veces, cruel. Siempre imprevisible. En su aspecto y en los resultados generados. Lo familiar se tor-

naba extraño. Lo conocido, desconocido y, dado que todo miedo es básicamente el miedo a lo desconocido, muchos sintieron la tentación de usar a este nuevo personaje para infundir miedo a los demás. Se escribían libros y artículos diciendo que ya no era posible predecir nada y que ahora estábamos condenados a errar eternamente por la edad de las tinieblas, oprimidos por sucesos inesperados. Un libro llegó a referirse a lo inesperado como «El Cisne Negro», muy probablemente consciente de que los pájaros negros simbolizan la muerte.

Lo más espeluznante fue que cosas que antes no encerraban peligro —digamos unas vacaciones en Tailandia, volar en avión, viajar en metro o guardar el dinero en el

*Vivimos en una  
época empeñada en  
entenderlo y  
remediarlo todo*

banco— se convirtieron en algo parecido a una propuesta de vida o muerte. El ordenado siglo xx estaba dotado de una especie de dramaturgia previsible, con unos héroes y villanos claramente delineados; por lo menos, si daba la

casualidad de que vivieras en esa zona torpemente definida como «Occidente». Esto impregnaba nuestra cultura, creando líneas argumentales simplistas, en las cuales el héroe anglosajón —desde Rocky Balboa a James Bond— siempre acababa triunfando. Ahora las reglas han cambiado. Pensemos en las aventuras de James Bond en el siglo xxi. Los villanos eran menos obvios, y también lo eran el impulso y la motivación de James Bond. En realidad, ¿qué significa exactamente *Quantum of Solace* [007: Quantum en Centroamérica]?

Lo inesperado despertaba nuestras emociones porque



vivimos en una época empeñada en entenderlo y remediarlo todo. Estos nuevos acontecimientos eran un recordatorio incómodo de que no lo sabemos todo. Se podría, de hecho, argüir que sabemos muy poco del mundo en que vivimos y de las reglas que gobiernan sus complejidades. La cuestión es: ¿qué hacemos al respecto?

## **Cometido y estructura de este libro**

En una ocasión, el director de una famosa revista afirmó que deberíamos ser capaces de resumir cualquier texto escrito, por largo que fuera, en un par de frases. Vamos a intentarlo.

Este libro está escrito como guía para ayudarnos a entender lo inesperado a un nivel más profundo, con el objetivo de hacer que aceptemos, incluso abracemos, la incertidumbre. En nuestra propia vida, en nuestras empresas y en la sociedad. Lo hemos escrito para la clase de individuos curiosos, ejecutivos atrevidos y políticos visionarios que necesitamos en una época en que las viejas verdades han sido sustituidas por signos de interrogación. Un mundo donde cada día es una sorpresa a punto de ocurrir.

Se pueden escribir dos clases diferentes de libros sobre lo inesperado. Una es un relato de terror en el cual se ridiculizan las limitaciones de la mente humana y donde, como haría un matón, nos golpean mientras estamos caídos. Ese ha sido el camino que han seguido muchos autores y pensadores en los últimos años. Yo me interesé por la otra clase de libro que se podía escribir. Como detector

de tendencias, he dedicado mi vida profesional a encontrar nuevas ideas en el mundo que nos rodea y tratar de comprender hacia dónde señalaban, en el futuro inmediato y a largo plazo. De repente, lo «inesperado» se había convertido en una tendencia en sí mismo, tanto en el

*El espíritu de la  
curiosidad forma  
parte de nuestra  
herencia*

uso excesivo de la palabra como en los acontecimientos que describía. Me dije que estos no eran momentos para ridiculizar, sino antes bien para comprender. Además, como creía en el arte y la ciencia de la predicción, necesita-

ba reconciliar dos ideas divergentes: que *es posible* predecir y que *no es posible* predecir. Finalmente, me parecía que es nuestro deber como seres humanos extraer las cosas de una oscuridad opresiva y sacarlas a la luz. El espíritu de la curiosidad forma parte de nuestra herencia, desde la ciencia a la propia civilización. Esta es la creencia en que se sustenta este libro.

Lo he escrito como si investigara esa clase de sucesos inesperados que surgen y lo cambian todo, sea en lo personal, sea en un ámbito más amplio. Me abstengo de la hipérbole de mis coetáneos que afirman que «cada vez hay más cosas inesperadas»; antes bien, pregunto a qué nos referimos cuando decimos que algo es inesperado y qué nos pasa cuando nos enfrentamos a ello en el terreno psicológico, tanto en las empresas como en la sociedad en general. ¿Qué conclusiones podemos extraer? ¿Es la inseguridad (que, con frecuencia, va asociada a la incertidumbre) el único efecto, o puede haber efectos positivos—incluso útiles— de lo inesperado?

Finalmente, unas palabras sobre mi estilo. La mayoría de libros escritos sobre la incertidumbre son secas argumentaciones de la parte izquierda del cerebro centradas en las estadísticas y la economía. Muchas de ellas son bellas obras intelectuales, pero las curvas con forma de campana y las ecuaciones tienden a ocultar a los seres humanos que hay detrás de los datos. Este libro es una guía de la parte derecha del cerebro, enfocada a lo inesperado, centrada en el significado, las emociones y las repercusiones prácticas. De manera consciente, he decidido distanciarme de la resignación distópica exhibida por otros autores y haré un esfuerzo por encontrar el lado positivo de la incertidumbre. Quizá se sorprenderán al saber que tiene muchos.

## **Cinco dimensiones de lo inesperado**

El libro está organizado en cinco capítulos principales; cada uno representa un conjunto de cuestiones y una perspectiva de lo inesperado... Un campo de batalla, por así decir.

- *Cómo definir lo inesperado*: ¿Qué queremos decir exactamente cuando usamos la palabra «inesperado»? Como sucede con el posmodernismo, se define por lo que no es. ¿Cómo podemos decir que algunas cosas son esperadas y otras no lo son?
- *Lo inesperado en el ámbito personal*: ¿Qué nos sucede, como seres humanos, cuando nos asalta lo inesperado? Desde el sobresalto que experimenta-

mos cuando nos asustamos, a la risa histérica provocada por una frase ingeniosa inesperada.

- *Lo inesperado y las empresas:* Las empresas se encuentran constantemente en aguas inexploradas, y se han hecho o perdido fortunas debido a sucesos inesperados. ¿Cómo le hacen frente las empresas y cómo deberían actuar para mejorar los resultados?
- *Lo inesperado en la sociedad:* Países, instituciones y creencias son destronadas o coronadas cuando llega lo inesperado. ¿Qué nos sucede, en el terreno social, cuando nos enfrentamos a unos acontecimientos improbables y a la incertidumbre?
- *El lado malo de lo inesperado:* A lo largo de la historia, los pueblos han intentado secuestrar lo inesperado. Desde los chamanes que, después del gran seísmo de Lisboa en 1775 y haciendo añicos el Siglo de las Luces, vendían un elixir contra los terremotos, hasta los fanáticos y charlatanes religiosos actuales que afirman que ven patrones en los desastres. Este capítulo es el antídoto.

Al final de cada capítulo hay un tablero de juegos. Las reglas para jugar son sencillas. Lo único que se necesita es un par de dados. El objetivo es haberse anotado tantos «Puntos de Iluminación» como sea posible para cuando lleguéis al final del libro. La suerte tendrá un papel en esto igual que lo tiene en el mundo real, pero espero que el juego os inspire a cambiar vuestros hábitos diarios para dar mejor cabida al asalto de cosas inesperadas.

Con todo, el hecho de que me intrigara una tendencia social sigue sin explicar del todo por qué quería escribir

todo un libro sobre el tema. Bien mirado, muchos fenómenos inspiradores y desconcertantes han cruzado mi pantalla de radar desde que puse el título «detector de tendencias» en mi tarjeta de visita, a principios del 2000. Había algo más profundo y oscuro que me atraía al tema de lo inesperado. Algo más personal.

## **Cuando nos asalta lo inesperado**

Era una noche fría de mayo, hace muchos años, cuando dos ladrones me despertaron violentamente de madrugada. Estaba en casa solo, estudiando para un inminente examen de inglés y, al irme a la cama, había dejado algunas luces encendidas. Muy probablemente, esto le había dado a unos intrusos oportunistas la falsa impresión de que no había nadie en casa.

A punta de navaja, me obligaron a revelar dónde estaban todas las cosas de valor de la casa. No eran muchas, pero al marcharse, los ladrones se llevaron algo de un valor incalculable: mi seguridad y mi calma interna. A mis padres les llevó varios meses negociar con la compañía de seguros, pero a mí me llevó muchos años aceptar lo sucedido aquella noche.

Todos nos enfrentamos a algún suceso inesperado en nuestra vida. Algunos son buenos. Algunos mucho peores que el que yo sufrí. No trato de regodearme en el pasado y pintarme como víctima. Por el contrario, entiendo que aquella prueba me hizo más fuerte. Pero la verdad es que plantó en mí la semilla de la duda. Duda de mi propia capacidad para pronosticar acertadamente lo que

me espera en el futuro y de mi capacidad para controlarlo. Lo inesperado me ha acosado desde entonces.

Este libro no es sólo una guía, sino una especie de exorcismo personal para ver si también yo puedo dejar de preocuparme y empezar a amar lo inesperado. O, por lo menos, aceptarlo como un compañero de juegos inevitable en la partida de la vida.

¿Estáis listos para ver qué sucede cuando nos asalta lo inesperado?

Estocolmo  
*Junio 2010*