

Mercados y Negocios

1665-7039 impreso

2594-0163 electrónico

Año 21, Núm. 42, julio-diciembre (2020)

Empleo: pilar esencial para la inclusión social y la democracia

Algo más que un trabajo¹

*Employment is more than a Job. It is the Essential Pedestal Underpinning
Social inclusion and Democracy itself*

Demetrios Argyriades

John Jay College, CUNY (Estados Unidos)

dargyriades@nyc.rr.com

Recibido: Mayo 16, 2019

Aceptado: Junio 29, 2019

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar al empleo como pilar esencial que sustenta a la inclusión social y a la democracia. Por causa de la pandemia COVID 19 muchas personas fueron despedidas. Después de años de pleno empleo para Estados Unidos, con tasas de desempleo históricamente bajas, de hecho, el nivel del 3 por ciento, la sociedad tuvo que adaptarse a una crisis provocada, no por escasez de demanda o escasez de liquidez, sino por un virus invisible, cuyo la naturaleza y las mutaciones, así como los objetivos y los síntomas todavía se comprenden de manera imperfecta. Este artículo intenta argumentar que, al explorar las causas, se necesita un enfoque de sistemas, estudios históricos en profundidad, así como “calcular los números”.

Palabras clave: COVID 19; desempleo, reactivación económica; administración pública; negocios.

Código Jel: A13, I31, J15, J81, O15.

¹ Traducido por Tania Elena González Alvarado.



ABSTRACT

The objective of this paper is to analyse the employment like the essential pedestal underpinning social inclusion and democracy itself. Many people were furloughed or “fired” because of COVID 19. After years of full employment, with unemployment rates at a historic low around, in fact, the level of 3 per cent, society had to adjust to a crisis brought about, not by paucity of demand or a liquidity shortage but an invisible virus, whose nature and mutations, as well as targets and symptoms are still imperfectly grasped, making its treatment difficult. This paper tries to argue that, in exploring causes, a systems approach is needed; in-depth historical studies, as well as “numbers-crunching”.

Key words: COVID 19; unemployment; economic recovery; public administration; business.

Jel Code: A13, I31, J15, J81, O15.

“ODS 16: Promover la justicia, la paz y sociedades inclusivas”

“Paz, estabilidad, derechos humanos y una gobernanza efectiva, basada en el estado de derecho, son conductores importantes para el desarrollo sustentable. Los Objetivos del Desarrollo Sostenible son... reducir todas las formas de de violencia, y trabajar con los gobiernos y comunidades a fin de alcanzar soluciones al conflicto y a la inseguridad. Fortalecer el estado de derecho y promover los derechos humanos son clave para este proceso.”

“Toda persona tiene derecho a trabajar, a elegir librementesu trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a protección contra el desempleo”

La declaración universal de los derechos humanos
[Asamblea General Res. 217 (iii), 10 de diciembre de 1948]

INTRODUCCION

¡Siempre hay un lado positivo! Después de cuatro décadas de *Reaganismo*, que nos dijeron que el *Big Government* era la fuente de todos nuestros problemas, los efectos de la pandemia han demostrado todo lo contrario. Estamos redescubriendo lentamente el valor del "público" en la administración pública, incluida la propensión a las asociaciones público-privadas, donde el "público" está a cargo (Nabatchi, 2010: S309). Repentinamente resucitado, el Estado administrativo se convirtió, no solo en un banquero o un maestro de pagos sino también en epidemiólogo, empleador, ingeniero, administrador social y terapeuta de primer y último recurso.

La regulación, que fue castigada como "burocracia" enemiga del progreso por los economistas del *laissez-faire*, ha sido restablecida a la prominencia. Después de las repercusiones mortales de su lamentable ausencia y los efectos de los controles laxos sobre la "vida asistida" y los asilos de ancianos. En cuestión de días, ir a trabajar había estado sujeto a restricciones y el derecho al trabajo, en sí mismo, estaba condicionado a la propia definición del gobierno de lo que ahora representaba formas de ocupación y trabajo esenciales y no esenciales.

Sin duda, la salud, la información, el transporte, los suministros de alimentos y la seguridad se colocaron en la categoría de actividades esenciales. A los titulares de otros trabajos, incluidos los asistentes de tiendas, trabajadores de salones de belleza y peluqueros, así como profesores y maestros de las escuelas y universidades se les pidió que se mantuvieran aislados.

Muchas personas fueron despedidas, y es posible que sin una liquidación o indemnización. Después de años de pleno empleo, con tasas de desempleo históricamente bajas, de hecho, el nivel del tres por ciento, la sociedad estadounidense tuvo que adaptarse a una crisis provocada. No fue provocada por la escasez de demanda o de liquidez sino por un virus invisible, cuya naturaleza y mutaciones, así como objetivos y síntomas, todavía no se comprenden, lo que dificulta su tratamiento. Esto mismo provoca que la esperada vuelta a la normalidad (*Great Re-opening*) sea una opción política difícil (Barron's, 2020: A1).

Habiendo demostrado ser altamente contagioso (COVID 19), el desafío que presentó ha sido contrarrestado, casi en todo el mundo, mediante la aplicación del distanciamiento social, e incluso, el aislamiento en algunos lugares. En servicios y comercio, no hay muchas tareas que puedan llevarse a cabo con la satisfacción del cliente si se considera la distancia física de dos metros.

Aunque la tecnología digital ha intentado cerrar la brecha y, en la actualidad, las compras en línea se han extendido de libros a comestibles y mucho más, algunos servicios, por el contrario, no fueron tan rápidos para adaptarse. El aprendizaje a distancia progresó un poco y el ataque de la crisis, causada por la pandemia del virus, creó una necesidad para el crecimiento de la telemedicina. Aun así, en salud y educación, así como en la gestión pública y la administración de justicia, la mayoría de la gente estaría de acuerdo en que la proximidad física sigue siendo un factor potente, así como el *desiderátum* (aspiración o deseo que aún no se ha cumplido). Habilitar e involucrar al paciente o al estudiante, al ciudadano o al demandante, siguen siendo patrones constructivos, para los cuales no hay sustituto, no hay sustituto satisfactorio, de cualquier forma.

¿QUÉ PASARÁ CON EL "TRABAJO" EN LA "NUEVA NORMALIDAD"? FACTORES SISTÉMICOS

¿Habrá una nueva normalidad? ¿Qué normalidad? ¿La pandemia en curso producirá nuevas formas de vivir, relacionarnos y trabajar? Algunas personas parecen pensar que sí. Para aquellos de nosotros, condicionados para equiparar todo "cambio" con "progreso" y esto, a su vez, con "bueno", las crisis cataclísmicas como la pandemia de COVID-19 pueden verse como los precursores de transformaciones trascendentales. A menudo son vistos como destinados a volverse irreversibles. (MPM-GEPS, 2018: 160)

"Para siempre" es la expresión que, ciertamente, el coronavirus dio importancia. COVID 19 fue utilizado ampliamente por los medios y, más allá, al día siguiente de dos eventos

estremecedores anteriores, que marcaron profundamente nuestra era y las formas en que la mayoría de las personas interpretan las tendencias mundiales.

El primer evento que precedió al COVID19 fue la caída del Muro de Berlín, que presagiaba la implosión de la URSS y el fin de la Guerra Fría. El segundo fue el ataque a las Torres Gemelas, mejor conocido como el 11 de septiembre. Este ataque sirvió para advertirnos de la inmanencia del "mal" y, por lo tanto, de la necesidad de combatirlo. Se dijo que el primero anunciaba un Nuevo Orden Mundial Internacional, visto por muchos como irreversible: el Orden Liberal Occidental (Allison, 2020: 30-40; Allison, 2018: 124-133; Wertheim, 2020: 19-29; MPM-GEPS 2018: 160).

Curiosamente, a la dicotomía del mundo en dos campos opuestos, el Este y el Oeste, ahora se le dio una nueva oportunidad de vida. Esta escisión tiene una historia de diez siglos o más. Podría decirse que se remonta al Cisma (1054) y las Cruzadas, que dividieron a la Iglesia Cristiana, así como al Imperio Romano en Oriente y Occidente. Pronto, esta escisión histórica adquirió un significado que trascendió manifiestamente la historia y la geografía, incluso la religión misma. Con el tiempo, también adquirió un significado político, sociocultural e incluso moral. Poco a poco, a lo largo de los siglos, "Oriente" se convirtió en sinónimo de "mal", "autocrático" y "retrógrado", mientras que "Occidente", en comparación, ofrece la connotación de libertad, virtud, civilidad, orden, progreso y "civilización".

Equiparado con el "Occidente", el "mundo libre" ha sido tratado como prácticamente sinónimo de "civilización", que contrasta con la barbarie, el "gobierno totalitario" de los "déspotas orientales" y el caos en el Este (Ascherson 1996: 49- 51). Convenientemente y hasta hace poco, los asiáticos fueron agrupados como "orientales". *Bon pour l'Orient* era una expresión francesa común que indicaba "segunda clase".

Esta visión del mundo totalmente arbitraria y mal fundada ha servido para legitimar la conquista de nuevas tierras, la subyugación de los pueblos y la conversión de los "paganos" en la "única fe verdadera". Además, prestó apoyo y validación a una expansión imperial masiva, hasta bien entrado el siglo XX, en conjunto con la exclusión de la mayor parte de la población mundial; los consignados para ser los "barrios", por su propio bien, por supuesto, de las naciones "superiores", a quienes la Providencia había elegido "asumir y cargar con la carga del hombre blanco" (Immerwahr, 2019: 64-94). Durante 1930 y principios de 1940, Occidente y el resto del mundo fueron testigos de los resultados de esta línea retorcida de razonamiento y arrogancia.

A principios del siglo XX, después de la "carga del hombre blanco", Europa y América del Norte se enteraron del "peligro amarillo". Fue invocado por Kaiser Wilhelm II, el emperador alemán (1888-1918), al día siguiente de la victoria japonesa sobre el Imperio ruso, en 1905.

Empleo: pilar esencial para la inclusión social y la democracia. Algo más que un trabajo

Resucitado en los años de la Guerra Fría, representó expresiones, como *Evil Empire*, que ciertas partes del "Oeste" equiparaban con la URSS. Bajo el presidente G.W. Bush, se transformó en la expresión "Eje del mal", que incluía otros países de Asia Central y Oriental. (Newland & Argyriades, 2019: 1-30)

La pandemia del coronavirus le ha dado una nueva oportunidad ¿Servirá para extender la vida y la hegemonía de esta dicotomía Este-Oeste? Una reciente oleada de polémicas, especialmente contra China, parecería argumentar que sí (The Economist, 16 de abril de 2020).

Titulado característicamente, *Pandemic geopolitics: is China winning?*, un artículo que aparece en *The Economist* sugiere que las invectivas han viajado en ambas direcciones. En este lado del Atlántico, algunas personas se refirieron a COVID-19 como el virus "Wuhan" o "China", en la forma en que la gripe, que siguió a la Primera Guerra Mundial, se conoció como "gripe española". Rápidamente se aprovechó de él como pretexto para rechazar una deuda masiva con China o para recuperar las pérdidas ocasionadas por el "cierre". "China debería conocer su lugar", fueron palabras que se pronunciaron en Londres, en la reunión del Consejo de la OTAN, celebrada en noviembre pasado (Haass, 2020).

Los peligros de poner fin a un sistema multilateral establecido por la Organización de las Naciones Unidas, al día siguiente de la Segunda Guerra Mundial (1945), para fomentar la paz y la prosperidad, pueden parecer remotos. Una floreciente carrera armamentista, por otro lado, sugiere lo contrario. El ruido de sables va de la mano con la desviación de recursos de los muy necesarios programas de desarrollo descritos en los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

Los ODS deberían tener prioridad. Todavía no hay un final a la vista para las guerras, tanto en Asia occidental como en el norte de África, que devastan, desmantelan o sirven para perpetuar Estados fallidos y frágiles. Incluso los ataques verbales contra la Organización Mundial de la Salud (OMS), junto con la amenaza de retener fondos de esa organización en medio de una pandemia mundial, muestran una falta de apetito por la cooperación constructiva para abordar los problemas mundiales.

En una época de populismo desenfrenado, la xenofobia y la demagogia reinan. "Mi país, correcto o incorrecto" o "mi país mejor y más importante", se convierten en la justificación de los escapes hacia el etnocentrismo y el unilateralismo ilimitado, pero también para resistir las iniciativas políticas progresistas en el frente interno. Además, como se demuestra en las narrativas y debates públicos en curso, apuntan a la marginación o exclusión de los "grupos externos" para albergar mejor a los "grupos internos".

No cabe duda de que la pandemia en curso desatará un sinfín de tendencias, algunas que chocan, son contradictorias o empujan en direcciones que no se pueden prever, en esta etapa tan temprana. Será un “estira y afloja” entre fuerzas e ideas rivales. Lo que prevalecerá, bien puede depender del poder; influencia ejercida en algunos grupos, más que en el valor intrínseco de las ideas y las necesidades reales de las personas.

Lo que esta crisis demostró, por otro lado, es la primacía de la comunidad y la ética de la solidaridad sobre los reclamos rivales del individualismo sin restricciones, que prevalecieron durante cuatro décadas. Las palabras de la Señora Thatcher "La sociedad no existe" no habrían funcionado bien en la ciudad de Nueva York, en los días de la pandemia, cuando los médicos, los paramédicos y las enfermeras hicieron malabares con los reclamos rivales de los pacientes bajo su cuidado. Lucharon para arreglárselas con equipos y suministros inadecuados, a través de turnos de más de doce horas. La vista y los sonidos de los aplausos espontáneos de la gente de tal auto-sacrificio hablaban mucho sobre la supervivencia de los valores, profundamente enterrados en nuestra conciencia y nuestra mente colectiva, después de cuatro décadas de "Thatcherismo" y de la Ética Neoliberal. (Interlandi 2020: SR6-7; Krugman 2020: SR16; Reich 2020: SR9; The New York Times 2020: SR1-3)

UN SISTEMA Y MODELO ROTOS

Al igual que los repentinos terremotos masivos, la pandemia mundial del virus sacudió el sistema económico y las estructuras sociopolíticas hasta sus cimientos ¿Pero van a organizar un regreso? Solo el tiempo puede decirlo. El sistema se completó con valores y una mentalidad, en la que la "lógica instrumental", los valores utilitarios y el pragmatismo u oportunismo reinaban en supremacía. Un modelo hegemónico, buscaba excluir a todos los demás ("Una talla para todos"). Sus axiomas impregnaron nuestro lenguaje y nuestras políticas, ejerciendo un poderoso control sobre nuestra conciencia colectiva y nuestras mentes individuales. Guiaron nuestra investigación y tren de pensamiento, pero con demasiada frecuencia también dieron crédito tanto a los mitos como a la información errónea, que han influido en las decisiones y las directrices políticas que configuran nuestras vidas colectivas.

La pandemia del coronavirus es única en los anales de la historia. En la repentina embestida, en barrido y en una amplia gama, en magnitud de impacto, puede no tener paralelo conocido en los tiempos modernos. En esta etapa, es difícil predecir cuándo y cómo llegará a su fin. En los Estados Unidos, particularmente en Nueva York, cerró una economía que estaba en alza. La crisis impulsó el desempleo en todo el país, a más de 30 millones, en poco más de un mes (The New York Times, 2020, A1 y B1; Chaney & Guilford, 2020; Morath & Chaney, 2020).

El desempleo llegó a 40 millones a finales de mayo. También la totalidad de las muertes por la pandemia alcanzó alrededor de 102,000. Aun así, en términos relativos, no era muy alto en comparación con Europa occidental, sino que era llevado de manera desproporcionada por los ancianos, los pobres y las minorías de color. Ya se han perdido más empleos en todo el país de los que la economía de EE. UU. pudo crear desde el ataque de la recesión, que comenzó en septiembre de 2008, o de hecho la Gran Depresión de 1929. Sin duda, la sociedad civil se recuperó al instante y admirablemente en apoyo de las numerosas víctimas de esta debacle sin precedentes. Sin embargo, a nivel personal, la gravedad de la crisis puso de relieve las facetas más atroces del sistema y el modelo existentes.

Específicamente, un caso que llamó la atención del público, se refería a un miembro del personal de mediana edad del *Metropolitan Transportation Authority* (MTA, corporación público-benéfica responsable del transporte colectivo en la ciudad de Nueva York), que murió repentinamente después de contraer el virus. De la noche a la mañana, su afligida familia había perdido no solo un padre y un sostén de la familia, sino también un seguro de salud, una cobertura y protección sin la cual nadie puede permitirse vivir. Sin embargo, en el nivel macro, como señaló el Señor Sanders al anunciar la suspensión de su campaña por el boleto democrático a las elecciones de 2020, este fue el destino común de cerca de cien millones de personas en los Estados Unidos.

Debemos recordar que estos cien millones apenas representan una sección transversal de la población estadounidense. En la gran mayoría de los casos, los miembros de esta cohorte pertenecen tanto a los pobres como a las minorías negras o marrones, mejor conocidas como afroamericanos e hispanos.

El grueso de los "primeros en responder" también provino de estas comunidades. No es sorprendente que, aunque representan solo el treinta por ciento de la población de Nueva York, hasta ahora han soportado el setenta por ciento de las víctimas de la pandemia. Esta es una cifra sorprendente, que da la medida de la inequidad, la exclusión y la marginación a las que un sistema roto condena a un segmento significativo de su población adulta ¿Cómo podríamos ir tan mal? (Krugman, 2020: 16-30; 123-152; 259-288; Newland & Argyriades, 2019: 1-30)?

Apenas le corresponde a un profesor de Administración Pública, que estudió Economía a nivel de pregrado, hace unos sesenta años, aventurarse en una disciplina que solo conoce indirectamente. Sin embargo, como residente, así como profesor de servidores públicos en Nueva York, debe expresar su alarma por los resultados de un modelo, ampliamente considerado como "racional", que "se extralimita habitualmente", a menudo con resultados desastrosos (Sternberg, 2020: A15; Kay & King, 2020).

La magnitud de esta pandemia y las ondas de choque que produjo, agravadas por las desigualdades que sacó a la luz, pueden ayudar a explicar la escala, así como la velocidad relativa de la respuesta del Congreso, del Poder Ejecutivo y la sociedad civil en general. Con esta visión se pretende mitigar los rigores de un sistema profundamente defectuoso, ya que se desarrolla, especialmente en momentos de mega-crisis.

No cabe duda de que la proximidad de las elecciones, previstas para el 3 de noviembre, puede haber contribuido a la rapidez de la respuesta. Pero ¿cómo se desarrollará cuando haya pasado lo peor de la crisis? ¿Volverá a la "normalidad", volverá a "los negocios como de costumbre", cuando la economía se recupere o comience a apuntar a la recuperación? Debe recordarse que este sistema ha estado en funcionamiento durante más de tres décadas. Fue la base de seis presidencias, de ambos partidos políticos, sobrevivió a dos crisis importantes y fomentó guerras interminables en partes de Asia occidental, Oriente Medio y África.

Las disparidades, de hecho, y las guerras sin sentido y sin fin, pueden ser los signos reveladores y las marcas registradas de este sistema, en vigor desde mediados de los años ochenta. No es sorprendente que esta nota pueda parecer poco caritativa y, posiblemente, incluso sesgada para algunas personas.

El sistema produjo, al menos facilitó, un gran progreso tecnológico, así como una riqueza espectacular. El sistema falló demostrablemente en la "justicia distributiva", es decir, la distribución de la riqueza y la dispensación de beneficios en salud, protección social, vivienda, seguridad alimentaria y educación, así como en el avance de los derechos humanos, la protección de las minorías y de los pobres. Es un sistema marcado no solo por una grave inequidad, sino también por un déficit ético y democrático claramente visible. El Premio Nobel, Paul Krugman, describió este sistema roto, así como la megatendencia y los resultados que produce, en los siguientes términos:

El sesgo de Estados Unidos, el cambio de una parte creciente de los ingresos a una pequeña élite, ya era claramente visible a fines de la década de 1980. Esto le pareció a mucha gente ... algo malo. No solo significaba que las familias comunes no estaban compartiendo el progreso económico; significaba una pérdida de [la] sensación de vivir en una sociedad compartida. Por lo tanto, se podría haber esperado una discusión seria sobre las fuerzas detrás de la creciente desigualdad, y qué se podría hacer para revertir esta tendencia” (Krugman, 2020: 259).

Es seguro que ha habido alguna discusión. Sin embargo, como lo han demostrado las primarias, la distancia que separa a los llamados "moderados" de aquellos a quienes descartan como "radicales" y "socialistas" (ambos términos despectivos) deja poco espacio para el diálogo, la complacencia o el consenso. Los extremos de riqueza y pobreza agravados por la

desigualdad en todas las esferas de la vida adquieren una importancia especial a la luz de la pandemia; particularmente, a causa de la conocida pasividad del gobierno.

Esto está empezando a cambiar; sin embargo, el abismo que separa los niveles de ingresos más altos de los más bajos sigue siendo totalmente prohibitivo. Se situó en 1 a 20 durante 1970; en nuestros días se encuentra en 1 a 300 (Krugman, 2020: 259). Peor aún, se perpetúa a sí mismo a medida que se convierte en parte de la vida cotidiana y las vistas en las principales ciudades, donde cada noche las personas sin hogar deben ser retiradas de los subterráneos en los que buscan refugio (Appelbaum, 2020: SR10).

Las personas sin hogar no tienen voz, sólo por medio de las ONG, que les defienden. En cuanto a los muy pobres, están luchando por ser escuchados. Las élites políticas, que dominan los discursos, les desearían alejarse, invocando el "sueño americano" pero también el "Eje del mal", que busca explicar los billones gastados en guerras y sistemas de armas masivas. El excepcionalismo estadounidense y la "nación indispensable" también son ampliamente invocados. (Marchese, 2020: 13)

¿Debe ser esta la nueva normalidad? ¿En la que el gobierno se sienta sin hacer nada, interviniendo solo en pandemias u otros "actos de Dios"? ¿Debemos permitir que las desigualdades y disparidades actuales se intensifiquen? ¿Debemos dejar que las interminables guerras y la violencia absorban los escasos recursos que se gastarían mejor en el ODS 16? El estudio de la historia reciente puede sugerir lo contrario. Quizás necesitábamos una crisis para sacar a la luz el legado de John Maynard Keynes (Carter, 2020).

Necesitábamos una pandemia para demostrar que los mercados son realmente fenómenos sociales, inextricablemente unidos con otros fenómenos sociales; no es un sistema autónomo, sino un subsistema con amplias ramificaciones que se extienden y afectan profundamente a cada parte de la sociedad y la política.

Quizás, esta pandemia ha demostrado que el gobierno puede hacer, en momentos de abundancia, lo que, en nuestros días, se ha visto obligado a lograr *in extremis*. Contrariamente al evangelio, que nos ofreció la reducción de tamaño, la subcontratación y la desregulación como la única forma de progreso y eficiencia, necesitamos la mano del gobierno y el Estado administrativo para alejar a los mercados de los arrecifes rocosos y reintroducir una mejor sensación de equilibrio.

Una mejor "sensación de vivir en un lugar compartido [es decir sociedad inclusiva, democrática]", que ha sido nuestra experiencia en cuatro décadas (Krugman, 2020: 259). Uno de los muchos riesgos a los que hemos estado expuestos, durante las últimas décadas, es la

perpetuación de los mitos y la información errónea que advierte contra los peligros de cualquier cambio de rumbo.

El lenguaje es un arma, principalmente para fines domésticos, en parte para "exportar descontento", pero en parte también para proteger el *statu quo* contra los peligros incipientes del "socialismo incidioso y extraño". Esto con la vista puesta en las próximas elecciones, además, algunos de los líderes de opinión se involucran en el "juego de culpa" que resulta bastante familiar. Parece que todos los males pueden asignarse fácilmente a una fuente principal: una persona individual, un país o un grupo. De acuerdo con esta lógica, elimine a ese individuo, empuje ese "país deshonesto" de regreso a donde debería pertenecer y todo volverá a su lugar automáticamente (Osgood, 2017: A19).

UN SISTEMA UNILATERAL "SESGADO" Y UN HOMBRE UNIDIMENSIONAL: EL HOMO ECONOMICUS

Las personas que no están dispuestas a mirar más allá de los simples síntomas no pueden discernir el efecto de los modelos y sistemas en la perpetuación de las creencias, así como las narrativas políticas y la configuración de los patrones de comportamiento de manera que influyen profundamente en el curso de los acontecimientos en la sociedad en general.

Desde mediados de la década de los ochenta del siglo pasado, vastas extensiones del mundo y la humanidad, incluidos, en particular, los países occidentales y los Estados Unidos de América, han vivido bajo la constelación de un modelo sesgado. Modelo que valora el éxito material y prepara un conjunto de valores por encima de todo lo demás. La realización o arquetipo de este modelo general apunta al *Homo Economicus*. (Kim & Argyriades, 2015: 424-425)

Con el *Homo Economicus*, el Modelo del Mercado señaló el rápido avance de los economistas, contadores y consultores de gestión, donde anteriormente psicólogos, sociólogos, abogados y administradores habían estado a cargo. Con el ascendente 3Es, todos los demás valores retrocedieron rápidamente al fondo. Los "pragmáticos" prevalecieron, alegando que sabían mejor y que eran conscientes, en particular, del "resultado final".

Con disparidades galopantes y mala administración, que siguieron el Modelo del Mercado, importantes cambios de poder dieron lugar a una pequeña influencia en la toma de decisiones de las minorías en toda proporción a los números que representaba. Era "la economía, ¡estúpido!", como le gustaba decir a Bill Clinton. Esto llevó a su paso, o definitivamente favoreció, a algunas de las características más destacadas de la Nueva Gerencia Pública

(NGP): apoyo de quienes están en el poder, intolerancia al disenso ("¡dejen que los gerentes manejen!").

Una aversión "pragmática" por "teórica", cuestiones carentes de valor "práctico", junto con una inclinación por resultados medibles. Una consigna lo decía todo. "Lo que no puedo medir, no lo puedo manejar". También hubo "resultados sobre el proceso", que postula que el éxito a cualquier precio supera la decencia y el debido proceso. Que tales resultados fueron sesgados para favorecer a muy pocos. Los pragmáticos desestimaron como "cargados de valores", como demasiado "teóricos"; posiblemente, abierto a la investigación "moral" pero no a la cuantificación y, por esta misma razón, a la acción correctiva correspondiente.

De hecho, debe admitirse que la "ética", en forma de probidad e integridad, ha tenido gran importancia en las narrativas de la NGP y las iniciativas políticas relacionadas; pero esto se ha producido, principalmente, en la lucha contra la corrupción, que ha crecido exponencialmente en todo el mundo. La ética ha sido interpretada, principalmente, como un impulso para hacer cumplir la transparencia con la responsabilidad en el lugar de trabajo y como el cumplimiento de las órdenes.

Con este nuevo conjunto de valores, vino un nuevo Modelo de Hombre. Está notablemente en desacuerdo con los modelos que prevalecieron desde el siglo XVIII y hasta la década de los 70 del siglo pasado. Como se señaló, el nuevo modelo "neoliberal" presenta al *Homo Economicus*, un "contratista independiente" y "emprendedor de sí mismo" (Kim y Argyriades, 2015: 425). Al contrario de todas las formas de "colectivismo", el *Homo Economicus* prefiere ser "propio". Hostil al bienestar social provisto por el gobierno, también es contrario a las políticas del personal público, que tienen una visión a largo plazo sobre las personas y sus necesidades.

Aun así, ver a hombres y mujeres como "recursos" ha significado que el deber de los empleadores con el empleado es estrictamente coextensivo con la oferta de servicios de este último. Las prácticas de empleo "a voluntad" y la indemnización automática al momento de la jubilación o el despido fueron corolarios lógicos "magros y mezquinos", teniendo en cuenta el "resultado final" y "protegiendo al contribuyente"; esto a pesar del hecho de que los contribuyentes incluyen una cantidad considerable de empleados públicos, así como "primeros en responder" en sus filas (MPM-GEPS, 2018).

No cabe duda de que el *Homo Economicus*, en una de las muchas versiones, obtuvo el apoyo de la NGP, con narrativas y literatura que contribuyeron sustancialmente a un nuevo enfoque minimalista para la gestión del personal público. El "reduccionismo" implicaba a la noción del bien común, hasta conceptos como la moral y la motivación (Dwivedi *et al.*, 2007: 121). Reducido a meros "recursos", significaba que los humanos eran desechables, efímeros y

vistos en términos instrumentales (Argyriades, 2010: 73-104; Argyriades, 2005: 86-102). Aunque, sin duda, sus habilidades, moral y motivación son lo más importante cuando son contratados, están empleados "a voluntad". Pueden ser "despedidos" a voluntad, cuando las circunstancias cambian o se produce una pandemia y su utilidad falla. Cebado de la "línea de fondo", la renuencia a comprometerse con contratos a largo plazo y asumir la responsabilidad de las personas y sus familias a largo plazo se convierten en las características principales de esta nueva tendencia y patrón en la gestión de recursos humanos.

Afirma ser "pragmático", pero realmente no tiene conocimiento ni muy poca nota de las necesidades humanas o del desarrollo de la carrera humana, en toda su rica diversidad. "El trabajo y la naturaleza del hombre" (Herzberg, 1966): el empleo como empoderamiento; como participación activa en el proceso productivo; el trabajo como forma de inclusión, así como la seguridad laboral y la estructura necesaria retrocedieron a un segundo plano, a medida que el siglo XX llegaba a su fin.

Durante más de tres décadas, el supremo *Homo Economicus* ha reinado. Llevó en su camino el *outsourcing* y la privatización: políticas y prácticas, que se extendieron como incendios forestales en todo el mundo, tanto para el público como para los sectores sin fines de lucro. Incluso las áreas sensibles del gobierno como Defensa y Asuntos Exteriores no se han salvado, a pesar de los resultados subóptimos (Stanger, 2009). Que persistamos con tales nociones minimalistas de gestión de recursos humanos es, de hecho, coherente con las opiniones neoliberales, no solo de la sociedad sino también de la naturaleza humana y los derechos humanos (Sen, 2009: 361-364). Los "humanos" son vistos esencialmente como incidentales al proceso de producción y actividad económica; "como factores de producción".

Esto significa que lo que vale también puede ir y venir. Aunque, para estar seguros, sus habilidades, aportes y "necesidades" son notados y recompensados. Estos deben estar subordinados a criterios económicos y un cálculo de costo-beneficio. Muy lejos de los días de Mayo, Rothlisberger, Maslow, McGregor y Herzberg, así como de Herbert Simon y Mary Parker Follett (Mosher, 1981: 207-287), la gestión de recursos humanos parece aferrarse a las teorías más en sintonía con el sector privado que con los conceptos tradicionales de servicio público, nacional o internacional.

La prueba de fuego permanece: cuán consonantes pueden considerarse estas prácticas con valores ampliamente aceptados y principios democráticos. Además, cada vez más, llegamos a reconocer que los resultados de la investigación sobre "el trabajo y la naturaleza del hombre" han sido contradictorios e inconclusos. Hasta ahora, en su mayoría han demostrado ser incapaces de influir en suposiciones, estereotipos y sistemas de creencias profundamente

arraigados, propuestos y defendidos por poderosos intereses creados (Tingle, 2018; Herzberg, 1966).

Los modelos y sistemas cambian. Surgen, suben y bajan, todo por una razón, necesitamos entender el porqué. Este artículo intenta argumentar que, al explorar las causas, se necesita un enfoque de sistemas, estudios históricos en profundidad y un “cálculo de números”. En un siglo y medio, desde el estudio de Woodrow Wilson sobre la Administración Pública, y casi cien años después del análisis de Max Weber sobre la Burocracia en *Wirtschaft und Gesellschaft*, hemos visto cambiar ante nosotros tres modelos muy diferentes de Administración Pública y Servicio Público. No sólo modelos de gestión sino también modelos de gobierno, sociedad y hombre (Weber, 1947). Partimos de la Ilustración y del siglo XVIII. Durante el siglo XIX, este modelo racionalista recibió una atención renovada de abogados e ingenieros, especialmente en el apogeo de la Revolución Industrial. Después de la Primera Guerra Mundial, se reformó perceptiblemente. Se transformó en un nuevo modelo ahora diseñado por psicólogos, sociólogos y antropólogos sociales. Preparó el comportamiento humano, las relaciones interpersonales y una variedad de necesidades humanas, como los factores más importantes para mejorar la motivación y el rendimiento en el lugar de trabajo.

En las décadas de los ochenta y noventa del siglo pasado, y de forma repentina, este modelo fue atacado. Fue declarado obsoleto. Con el *Homo Economicus* en ascenso, economistas, contadores y consultores de gestión se hicieron cargo del debate. Debido a que debemos admitir que la naturaleza humana cambia, pero no tan rápido, debemos concluir que otros factores importantes han estado en juego.

Durante la década de los treinta del siglo pasado, este fue el resultado de los famosos estudios de Hawthorne (1927-1932), que allanaron el camino para el ascenso y el triunfo del Movimiento de Relaciones Humanas (MRH). MRH, como era conocido, se centró en el Factor Humano. Cambió el enfoque de la gestión, de las técnicas y los equipos a las dimensiones sociales del trabajo. Lejos del comando y el cumplimiento, lejos de la jerarquía y la disciplina, se centró en la moral y la motivación, como claves para un buen desempeño. Preparó la participación, la inclusión en el lugar de trabajo, las relaciones interpersonales, el desarrollo y el crecimiento.

Predicado sobre los supuestos del *Homo Economicus*, el modelo que prevaleció con la NGP también preparó al factor humano, pero solo instrumentalmente, como un “recurso” contingente a la necesidad, por un período limitado de tiempo. El desarrollo del empleado no es una preocupación principal, especialmente en el caso de los “contratistas independientes”, que van y vienen “a voluntad”. Hemos visto cómo “a voluntad” se desarrolla en momentos de crisis o en pandemias, como ahora. Sin embargo, de manera crítica, el foco de atención se

ha desplazado recientemente del empleado a las principales partes interesadas: los CEO, por supuesto, la alta dirección, los accionistas, los patrocinadores importantes, los donantes y otros VIP, cuya influencia y apoyo se solicitan con entusiasmo. Sus nombres aparecen prominentemente en los títulos de instituciones como universidades, hospitales, colegios y salas de conciertos. En Occidente, se les llama “filántropos”. En partes de Oriente, por el contrario, se transforman en “oligarcas”, siempre que sus pronunciamientos o acciones se vean en desacuerdo con los intereses nacionales “occidentales” (Kantchev & Simmons, 2020: A9).

Es un patrón de gobernanza y gestión, que se ve cada vez más desafiado en nuestros días. Ha sido criticado por motivos de justicia distributiva y principio democrático, pero también por su dependencia de la razón instrumental, la ética utilitaria y los enfoques reduccionistas tanto del trabajo como de la naturaleza compleja del hombre. Del mismo modo, se considera que las fallas tienen en cuenta una serie de necesidades sociales y humanas. Sus méritos son disputados por quienes valoran más la equidad y la comunidad. Buscan un modelo de gobernanza y administración pública que rinda más que un servicio directo a sus principios fundamentales de libertad, igualdad y fraternidad o solidaridad.

A la luz de las crecientes disparidades dentro y entre las naciones, así como los numerosos defectos y la mala administración que conllevan, muchos están pidiendo un cambio, que debería ser más que decorativo y más que buscar en la superficie. Piden un cambio de paradigma. Piden un nuevo modelo; uno que tenga plenamente en cuenta las propiedades sistémicas en la gobernanza, la sociedad y la economía, así como un nuevo modelo de gestión del servicio público. Un modelo que respete la naturaleza humana, en toda su rica diversidad y “no deje a nadie atrás”.

CONCLUSIONES ¿QUÉ LECCIONES PODEMOS EXTRAER?

"Una crisis demasiado buena para desperdiciar", palabras que en este sentido han sido una expresión actual entre algunos activistas del partido en los Estados Unidos. Verdaderamente un oxímoron, apunta a la expectativa de ganancias políticas a corto plazo que pueden derivarse de la crisis, si se “usa” juiciosamente, desde el punto de vista político del partido.

El autor de este artículo lo usará, sin embargo, para articular la esperanza de que algo bueno pueda surgir de esta experiencia desafiante de una pandemia única tanto en su virulencia como en la propagación de sus efectos. De manera heterogéneo, la crisis puso de relieve las desigualdades y fallas del modelo y sistema de gobernanza que existían desde mediados de los años ochenta.

Empleo: pilar esencial para la inclusión social y la democracia. Algo más que un trabajo

Ambos se han calculado para optimizar las perspectivas y condiciones para la creación de riqueza y avanzar en una serie de áreas como la ciencia, la tecnología y la guerra. Representan un sistema que garantiza a muy pocos lo que se niega a muchos: acceso a la riqueza e influencia con potencial para asegurar, para la mayoría de los descendientes, enormes activos e influencia.

En otras palabras, este sistema en particular no solo está orientado a concentrar la riqueza en manos de muy pocos, sino también en asegurarse de que el sistema y sus resultados tenderán a ser irreversibles. El sistema ofrece libertad a una élite, pero es manifiestamente deficiente cuando se trata de garantizar la igualdad y la medida necesaria de protección y previsibilidad para todos los ciudadanos y residentes.

La igualdad con la justicia, desde la Era de las Luces, ha sido vista como virtudes cardinales de la democracia y el buen gobierno; visto además como tal desde la edad de oro de Atenas y la escritura de los Proverbios (31:9). Que tales valores no son obsoletos, sino que están incrustados en nuestra cultura. La notable respuesta de la sociedad civil de Nueva York lo demostró de muchas maneras cuando se produjo la pandemia.

Lo que también mostró la crisis es cuán desigualmente se distribuyen los costos de responder a la pandemia, o a responder a cualquier crisis, cuando a un déficit democrático se agrega una falta de capacidad para proteger y proveer a los más débiles y a los más vulnerable (Dror 2001).

Difícilmente puede ser un accidente, que apenas el 30 por ciento de la población total soportó el peso de la carga de hacer frente a la pandemia. De hecho, que el 80 por ciento de todos los arrestos policiales relacionados con la aplicación de distanciamiento social en Nueva York se dirigió a los negros e hispanos. Esto señala una falla del sistema con profundas raíces históricas. (Krugman, 2020: 103-169; Frederickson & Ghore, 2013)

Este documento trató de demostrar que, aunque la naturaleza misma de la pandemia era tal que ninguna agencia gubernamental podría tener el poder de detener rápidamente la propagación y contener, la preparación para emergencias y la planificación de contingencia sólida dejaban mucho que desear. Ambas representan responsabilidades críticas que el gobierno, en cualquier nivel, no puede permitirse abjurar, descuidar o externalizar. Estamos hablando del espacio público (Timsit, 2013: 23-33; Ktistaki, 2013: 35-69).

Los gobiernos, por su propia naturaleza, son los primeros en responder y ayudar como último recurso. A menudo utilizado por Harry Truman, las palabras “The Buck Stops Here” adquieren una importancia especial, en lo que respecta a las funciones del gobierno, especialmente en momentos de crisis.

Vivimos, se ha argumentado, en una “era de discontinuidad” (Drucker, 1968). La incertidumbre, en nuestros días, se ve enormemente exacerbada por el cambio climático que, por la falta de cooperación entre las grandes potencias del mundo, se está convirtiendo en una amenaza para nuestro planeta y la humanidad. Además de la obvia necesidad de gobernanza internacional y colaboración intergubernamental en todas las esferas de actividad, los méritos de la planificación estratégica a largo plazo, los estudios multidisciplinarios y los enfoques holísticos de los problemas en los asuntos críticos de la actualidad se destacan como la esencia. Estos marcaron el Plan Marshall y las Décadas de Desarrollo de una Era de Reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial. Lamentablemente, fueron abandonados más tarde en las décadas de los ochenta y noventa del siglo pasado. (Banco Mundial 1994: xvi)

Notoriamente, los desafíos a los que el mundo en general debe centrar su atención requieren una planificación estratégica que abarque todo. Abarcan muchas disciplinas y abordan diversas necesidades. La crisis de COVID-19 puede ser un buen ejemplo. No solo se les pidió a los comisionados de salud y epidemiólogos, sino también a los urbanistas, abogados, gerentes públicos, economistas y educadores que echaran una mano. Reunir todo esto exige más que un buen liderazgo, por importante que sea. Exige el pensamiento sistémico y las estructuras correspondientes; capacidad de gobernar, que escasea, porque lo que requiere es hacer frente a la complejidad y las habilidades de resolución de problemas. Exige una gran conciencia del entorno de la tarea actual; de las limitaciones y oportunidades que ofrece, con el pasado y el futuro siempre en mente. (Dror, 2017, 2014, 2001, 1986)

Uno puede esperar que, a su debido tiempo, los estudios multidisciplinarios y la investigación intersectorial exploren las muchas facetas de esta experiencia única, que nos sacudió hasta el núcleo. Sacó a la luz las fortalezas y las debilidades. Los lados brillantes y oscuros de la gobernanza y la administración pública. Por el lado positivo, la forma en que la sociedad, en todos los ámbitos, se ha unido al desafío, facilitando las tareas del gobierno, representa un mensaje esperanzador. Sin embargo, incluso durante esta crisis, las sombras oscuras del pasado no tardaron en resurgir. Ostensiblemente, en “Filantropía, la raza sigue siendo un factor en quién obtiene qué” (The New York Times, 2020).

No se puede negar que también el gobierno se recuperó, aunque dada la novedad y la complejidad del desafío, las marcas de cierta confusión y falta de planificación anticipada se hicieron visibles en todo momento. En un año electoral, la tendencia y la tentación de usar el virus como arma dieron rienda suelta al “juego de la culpa”, que sigue siendo fuerte.

Empleo: pilar esencial para la inclusión social y la democracia. Algo más que un trabajo

Es posible que todavía sea demasiado pronto para saber cómo se desarrolla todo esto y qué es lo que la pandemia de virus finalmente trae. Si conduce a una gobernanza más estratégica, más basada en la ciencia y la democracia, dirigida a una sociedad más progresista y comunidades más inclusivas, aún está por verse. Por ahora, se puede argumentar que el país y el mundo están en una línea divisoria. El virus y la crisis expuestos para todos ven un modelo de gobernanza roto y, apuntalando este modelo, una visión unidimensional de la economía y la sociedad en todo el mundo (Kim, 2019: xi-xxv; Newland & Argyriades, 2019: 1-30; Pichardo & Argyriades, 2010: 15-19, 47-104, 329-341).

Articulado políticamente por Reagan, Thatcher y otros, en las décadas de los ochenta y noventa del siglo pasado, el Modelo de Mercado representó un ataque contra el Estado Administrativo y el Movimiento Progresista, que nos dio la Protección Social y la Profesión de Servicio Público, la forma en que hemos llegado a conocer en nuestros días. El primero intentó privatizar, proclamando su intención de “sacar al gobierno de las espaldas del pueblo” y promover un “gobierno que funcionó mejor y costó menos” (Hood & Dixon, 2015).

Con cerca de cuarenta años de este Modelo de Mercado en funcionamiento, no puede sostenerse que se hayan alcanzado estos objetivos. Ni siquiera el tamaño y el costo se han reducido considerablemente. Simplemente, las prioridades cambiaron y las narraciones se han revisado para explicar y justificar un giro del bienestar a la guerra. Al fomentar el objetivo de “un gobierno que costara menos y funcionara mejor”, el Modelo de Mercado preparó la “desregulación” junto con la reducción de personal y la subcontratación. Aparentemente en la búsqueda de la eficiencia y la efectividad, estas estrategias se llevaron a grandes extremos. No es accidental que, cuando el virus atacó, la única parte del gobierno con las reservas estratégicas necesarias fueran las Fuerzas Armadas.

¿Cuál será la “nueva normalidad”? ¿Nuestra experiencia colectiva de la pandemia nos llevará a revisar y revalorizar nuestras instituciones y la forma en que funciona nuestro gobierno? ¿Nos obligará a revisar y revalorizar las prioridades del Estado Administrativo y del gobierno, a medida que evolucionaron desde principios de la década de los ochenta del siglo pasado y hasta la fecha? El evangelio de la eficiencia, como lo describió Waldo (Mosher, 1981: 61-63), ganó impulso en el camino de las tareas de expansión del gobierno con el *New Deal*, durante la década de los treinta del siglo pasado. Vino con “fe en la ciencia” (*ibid*), pero también fe en el gobierno y la virtud del servicio público. (DeVries & Kim, 2014)

Paradójicamente, en los años ochenta y en el cambio de siglo, surgió una nueva ideología que consideraba al Estado como el enemigo y la regulación estatal como, en palabras de von Hayek, “El camino hacia la servidumbre”. La eficiencia y la efectividad se convirtieron en bienes en sí mismas. Triunfaron todos los demás valores (Harlow, 2001). Con “razón instrumental”, las reclamaciones de valor intrínseco fueron descontadas o desestimadas.

Incluso el respeto por la verdad y “decir la verdad al poder” ahora se cuestionaron y se sometieron a criterios de conveniencia, utilidad y efectividad.

Altamente particularistas, basados en la utilidad, tales valores y tal lógica no han aprovechado el espacio público donde, históricamente, habían prevalecido otros estándares y criterios (Sen, 2009: 361-364). Santificados a lo largo de los siglos, los valores en educación (*Paedeia*) y servicio público parecen haberse desvanecido, descontados o descartados por el *Homo Economicus*, si no pueden contribuir a ganar dinero (Hitz, 2020). Este enfoque reduccionista, entre otras cosas, implicó la erosión no solo del servicio público, sino también de la confianza pública (Newland, 2015: 39-68; Kim & Argyriades, 2015: 422-426; Caiden & Caiden, 2002).

Además, fue la base del surgimiento del darwinismo social, que puede haber sido un factor, así como el posible resultado de las enormes disparidades, que no han dejado de crecer, y las guerras extranjeras sin fin. A los ojos de las élites, la ganancia y el poder sin restricciones representan derechos dados por Dios; derechos para uno mismo que deben perpetuarse. El Proyecto Neoconservador para el Nuevo Siglo Americano (<https://en.wikipedia.org>) representó una expresión de esta mentalidad y enfoque. Alterados por el virus, los valores utilitarios y la razón instrumental aún pueden intentar su regreso.

El darwinismo social, encapsulado en el adagio de la señora Thatcher de que “la sociedad no existe”, también puede reaparecer cuando la crisis ha retrocedido. Para todos los que valoran a la comunidad, el Estado Administrativo y los valores democráticos, con base en los Objetivos del Desarrollo Sostenible, es hora de mantenerse alerta y trabajar para volver a una gobernanza más inclusiva, a nivel nacional e internacional. (Mazower, 2012)

REFERENCES

- Allison, G. (2020). The New Sphere of Influence Sharing the Globe with Other Great Powers. *Foreign Affairs*, 99(2), 30-40.
- Allison, G. (2018). The Myth of the Liberal Order: from Historical Accident to Conventional Wisdom. *Foreign Affairs*, 97, 124-133.
- Appelbaum, B. (2020). Victims of Indifference. *The New York Times*, Sunday May 17, 2020, p. SR10.
- Argyriades, D. & Timsit, G. (2013). *Moving Beyond the Crisis: Reclaiming and Reaffirming our Common Administrative Space: Pour Dépasser la Crise: Un Espace Administratif Commun*. Brussels: Bruylant/IIAS.

Argyriades, D. (2010). El Factor Humano y el Desarrollo de los Recursos Humanos. In Pichardo, I. & Argyriades, D. *Como Lograr el Cambio Necesario; Como Salvar a Nuestro Planeta Tierra: Un Servicio Publico Global*. Mexico: INAP/IISA.

Argyriades, D. (2005). The Human Factor ... Globally. In G.J. Fraser-Moleketi (Ed). *The World We Could Win*. Amsterdam: IOS Press, pp. 86-102.

Ascherson, N. (1996). *Black Sea: the Birthplace of Civilization and Barbarism*, London, Vintage.

Bacevic, A. Y. (2016). Ending Endless Wars: a Pragmatic Military Strategy. *Foreign Affairs*, 95(5), pp. 36-44.

Baimenov, A. & Liverakos, P. (2019). *Public Service Excellence in the 21st Century*. Singapore: Palgrave Macmillan.

Barron's (2020). The Great Reopening: Expect a Long and Painful Slog for the Economy and Business. *The Wall Street Journal*, April 20, 2020, p. A1.

Caiden, G. E. (2015). Combatting Corruption and Poverty: Perspectives from Welfare Democracies. In Pan Suk Kim & D. Argyriades, *Democratic Governance, Public Administration and Poverty Alleviation: Thematic Discourse and Geographical Cases*. Brussels: Bruylant/IIAS, pp. 145-179.

Caiden, G. & Caiden, N. (2002). The Erosion of Public Service. *Keynote Address to the 63rd National Conference of the American Society of Public Administration (ASPA)*, Phoenix, AZ 2002.

Carter, Z. (2020). *The Price of Peace: Money, Democracy and the Life of John Maynard Keynes*, New York, Random House.

Chaney, S. & Morath, E. (2020a). Decade of Job Gains Erased in April: Unemployment Soars to 14.7% as lockdowns throw 20.5m out of work in One Month. *The Wall Street Journal*, Weekend Saturday/Sunday, May 9, 2020.

Chaney, S. & Guilford, G. (2020b). Jobless Claims Swell by 4.4 Million. *The Wall Street Journal*, Friday, April 24, 2020, p. A1.

DeVries, M. & Kim, P. S. (2014). *Value and Virtue in Public Administration: a Comparative Perspective*. Basingstoke, Hants: Palgrave Macmillan.

-
- Dror, Y. (2017). *For Rulers: Priming Political Leaders for Saving Humanity from Itself*, Washington DC.: Westphalia Press.
- Dror, Y. (2014). *Avant-Garde Politicians: Leaders for a New Epoch*, Washington DC.: Westphalia Press.
- Dror, Y. (2001). *The Capacity to Govern*. London: Frank Cass.
- Dror, Y. (1986). *Policy-Making Under Adversity*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Drucker, P. F. (1968). *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society*. New York: Harper and Row.
- Dwivedi, O. P., Renu K. & Nef, J. (2007). *Managing Development in a Global Context*. Basingstoke, Hants: Palgrave Macmillan.
- Frederickson, H. G. & Ghere, R. (2013) *Ethics in Public Management*. New York: Routledge.
- Haass, R. (2020). A Cold War with China Would be a Mistake. *The Wall Street Journal*, Sunday May 10, 2020, Op. Ed.
- Harlow, C. (2000). Public Administration and Globalization: International and Supernational Institutions. *Interim Report, First Regional Conference of the IIAS*, Bologna, Italy, 19-22 June 2000, p. 6.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio: World Publishing Co.
- Hitz, Z. (2020) *Lost in Thought*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Hood, C. & Dixon, R. (2015). *A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Changes in UK Central Government*. London, Oxford University Press.
- Horkheimer, M. (1974). *Critique of Instrumental Reason*. New York: The Seabury Press.
- Immerwahr, D. (2019). *How to Hide an Empire*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Interlandi, J. (2020) "Health Insurance is Broken", *The New York Times*, Sunday, July 5, 2020, pp. SR2-3.

Kantchev, G. and Simmons, A.M. (2020) “Ukraine Corruption Battle Crawls Along”, The Wall Street Journal, Tuesday, May 19, 2020, p. A9.

Kay, J. & King, M. (2020). *Radical Uncertainty*. New York: W.W. Norton.

Kim, P. S. (2019). Preface. In A Baimenov & P. Liverakos (Eds.) *Public Service Excellence in the 21st Century*. Singapore: Palgrave Macmillan, pp. xi-xxv.

Kim, P. S. & Argyriades, D. (2015) *Democratic Governance, Public Administration and Poverty Alleviation: Thematic Discourse and Geographical Cases*. Brussels: Bruylant/IIAS.

Krugman, P. (2020) “Why do the Rich Have so Much Power?” The New York Times, Sunday, July 5, 2020, p. SR16.

Krugman, P. (2020). *Arguing with the Zombies*. New York: W.W. Norton.

Ktistaki, S. (2013). L’Espace Administratif Européen et ses Implications: le Cas du Professionalisme de la Fonction Publique dans les Pays d’Europe Continentale. In D. Argyriades & G. Timsit (Eds.), *Pour Dépasser la Crise: un Espace Administratif Commun*, Bruxelles: Bruylant/IIAS, pp. 35-69.

Marchese, D. (2020). Madeleine Albright on the Merits of American Intervention. *The New York Times Magazine*, April 26, 2020, pp. 11-23.

Mazower, M. (2012). *Governing the World: the History of an Idea, 1815 to the Present*. New York: Penguin Books.

Morath, E. & Chaney, S. (2020). Jobless – Claims Tsunami Tops 22 million for a Single Month, *Wall Street Journal*, April 17, 2020, p. A1.

Mosher, F. C. (1980). *Basic Literature of American Public Administration 1787 – 1950*. New York: Holmes & Meier Pub. Inc.

MPM-GEPS (2018). *International Conference: Civil Service Pension Scheme*. Seoul, Republic of Korea: Ministry of Public Management-GEPS.

Nabatchi, T. (2010). The (Re)discovery of the Public in Public Administration. *Public Administration Review, Suppl.*, 70, pp. S309-311.

-
- Newland, C. & Argyriades, D. (2019). Reclaiming Public Space: Drawing Lessons from the Past as We Confront the Future: SDG16, In A. Baimenov and P. Liverakos (Eds.) *Public Service Excellence in the 21st Century*. Singapore: Palgrave Macmillan, pp. 1-30.
- Newland, C. A. (2015). From Trust to Doubt: The Federal Government's Tough Challenges. In M.C. Guy & M.M. Rubin (Eds.). *Public Administration Evolving* (pp. 39-64). New York: Routledge.
- Osgood, K. (2017). The CIA's Fake News Campaign, *The New York Times*, Friday, October 13, 2017, p. A19.
- Pichardo, I. & Argyriades, D. (2015). *Cómo Lograr el Cambio Necesario; Como Salvar a Nuestro Planeta Tierra: Un Servicio Publico Global*. Mexico: INAP/IISA.
- Reich, R. (2020) "Sharing the Wealth: Bosses Weren't Always So Selfish" *The New York Times*, Sunday, July 5, 2020, p. SR9.
- Rosenbloom, D. H. (2010). Public Sector Human Resource Management in 2020. *Public Administrative Review, Suppl.*, 70, pp. S.175-176.
- Sen, A. (2009). *The Idea of Justice*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Stanger, A. (2009). *One Nation Under Contract: the Outsourcing of American Power and the Future of Foreign Policy*. New Haven, Conn: Yale University Press.
- Sternberg, J. C. (2020). The Dismal Overreachers, *Wall Street Journal*, April. 15, 2020, p. A15.
- The New York Times (2020a). *Job Losses Spike, as Even Millions are not Counted*, Friday, May 1, 2020, pp. A1, A7 & A10 & B1.
- Timsit, G. (2013). Introduction: La Notion d' Espace Administratif. In D. Argyriades & G. Timsit (Eds.) *Moving Beyond the Crisis: Reclaiming and Reaffirming our Administrative Space – Pour Dépasser la Crise: un Espace Administratif Commun*. Brussels: Bruylant/IIAS, pp. 23-33.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, New York:: Oxford University Press.

Empleo: pilar esencial para la inclusión social y la democracia. Algo más que un trabajo

Wertheim, S. (2020). The Price of Primacy: Why America Shouldn't Dominate the World, *Foreign Aff.*, 99(2), 19-29.

World Bank (1994). *World Bank Governance: The World Bank's Experience*, Washington: World Bank Publication.