

Richard Sennett

# La corrosión del carácter

Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo  
capitalismo

Título de la edición original:

The corrosion of Character, The Personal Consequences of Work in the New Capitalism.

W. W. Norton & Cia.

New York, 1998.

Diseño de la colección:

Julio Vivas.

Ilustración de Mireia Vidal.

Primera edición: enero 2000.

Segunda edición: Marzo 2000.

Tercera edición: Abril 2000.

Cuarta edición: Diciembre 2000.

Quinta edición: Noviembre 2001.

Sexta edición: Mayo 2003.

Séptima edición: Marzo 2004.

Octava edición: Marzo 2005.

Traducción de Daniel Najmías,

Editorial ANAGRAMA.

*A la memoria de Isaiah Berlin.*

## PRÓLOGO

En la actualidad, la expresión «capitalismo flexible» describe un sistema que es algo más que una mera variación sobre un viejo tema. El acento se pone en la flexibilidad y se atacan las formas rígidas de la burocracia y los males de la rutina ciega. A los trabajadores se les pide un comportamiento ágil; se les pide también — con muy poca antelación — que estén abiertos al cambio, que asuman un riesgo tras otro, que dependan cada vez menos de los reglamentos y procedimientos formales.

Poner el acento en la flexibilidad cambia el significado mismo del trabajo, y con ello las palabras que usamos para hablar del trabajo. «Carrera», por ejemplo, es un término cuyo significado original en inglés era camino para carruajes; aplicado posteriormente al trabajo, designa el canal por donde se encauzan las actividades profesionales de toda una vida. El capitalismo flexible ha bloqueado el camino recto de la carrera, desviando a los empleados, repentinamente, de un tipo de trabajo a otro. En el inglés del siglo XIV, la palabra job (trabajo, empleo) designaba un pedazo o fragmento de algo que podía acarrear. Hoy, la flexibilidad le devuelve ese sentido desconocido, pues a lo largo de su vida la gente hace fragmentos de trabajo.

Es totalmente natural que la flexibilidad cree ansiedad: la gente no sabe qué le reportarán los riesgos asumidos ni qué caminos seguir. En el pasado, quitarle la connotación maldita a la expresión «sistema capitalista» dio lugar a muchas circunlocuciones como sistema de «libre empresa» o de «empresa privada». En la actualidad, el término flexibilidad se usa para suavizar la opresión que ejerce el capitalismo. Al atacar la burocracia rígida y hacer hincapié en el riesgo se afirma que la flexibilidad da a la gente más libertad para moldear su vida. De hecho, más que abolir las reglas del pasado, el nuevo orden implanta nuevos controles, pero éstos tampoco son fáciles de comprender. El nuevo capitalismo es, con frecuencia, un régimen de poder ilegible.

Tal vez el aspecto más confuso de la flexibilidad es su impacto en el carácter. Los viejos hablantes de inglés, y sin duda alguna los

escritores de la antigüedad, tenían perfectamente claro el significado del término «carácter», a saber: el valor ético que atribuimos a nuestros deseos y a nuestras relaciones con los demás. Horacio, por ejemplo, escribe que el carácter de un hombre depende de sus relaciones con el mundo. En este sentido, «carácter» es una palabra que abarca más cosas que la más moderna «personalidad», un término referido a deseos y sentimientos que pueden existir dentro de nosotros sin que nadie más lo sepa.

El carácter se centra en particular en el aspecto duradero, «a largo plazo», de nuestra experiencia personal. El carácter se expresa por la lealtad y por el compromiso mutuo, bien a través de la búsqueda de objetivos a largo plazo, bien por la práctica de postergar la gratificación en función de un objetivo futuro. De la confusión de sentimientos en que todos vivimos en un momento cualquiera, intentamos salvar y sostener algunos; estos sentimientos sostenibles serán los que sirvan a nuestro carácter. El carácter se relaciona con los rasgos personales que valoramos en nosotros mismos por los que queremos ser valorados.

¿Cómo decidimos lo que es de valor duradero en nosotros en una sociedad impaciente y centrada en lo inmediato? ¿Cómo perseguir metas a largo plazo en una economía entregada al corto plazo? ¿Cómo sostener la lealtad y el compromiso recíproco en instituciones que están en continua desintegración o reorganización? Éstas son las cuestiones relativas al carácter que plantea el nuevo capitalismo flexible.

Hace un cuarto de siglo, Jonathan Cobb y yo escribimos un libro sobre la clase trabajadora de Estados Unidos titulado *The Hidden Injuries of Class* (Las heridas ocultas de la clase). En *La corrosión del carácter* he retomado algunas de las cuestiones sobre el trabajo y el carácter en una economía que ha experimentado un cambio radical. *La corrosión del carácter* pretende ser, más que un libro corto, un ensayo largo; es decir, he tratado de desarrollar un solo razonamiento cuyas partes abordo en capítulos muy breves. En *The Hidden Injuries of Class*, Jonathan Cobb y yo nos basamos exclusivamente en entrevistas. Aquí, como conviene a un «ensayo-razonamiento», he usado fuentes más diversas e informales y he incluido datos económicos, interpretaciones históricas y teorías sociales. También he investigado la vida cotidiana, como podría hacerlo un antropólogo.

Quisiera señalar aquí dos cuestiones relativas al presente texto. El lector encontrará a menudo ideas filosóficas aplicadas a la experiencia concreta de individuos, o probadas por dicha experiencia. No voy a disculparme; una idea tiene que soportar el peso de la experiencia concreta, de lo contrario se vuelve una mera abstracción. En segundo lugar, he disfrazado las identidades reales mucho más de lo que lo habría hecho si se tratara de auténticas entrevistas, y esto ha implicado cambiar las referencias de lugar y de tiempo y, de vez en cuando, condensar varias voces en una o dividir una voz en muchas. Estos disfraces apelan a la confianza del lector, pero no a la confianza que un novelista querría ganarse mediante un relato bien construido, pues esa coherencia está ausente en la vida real. Espero haber reflejado con exactitud el sentido de lo que he oído, si no precisamente sus circunstancias.

Al final del libro, he añadido también algunas tablas estadísticas, preparadas por Arturo Sánchez y yo, que ilustran algunas tendencias económicas recientes.

De Jonathan Cobb aprendí muchas cosas sobre el trabajo hace un cuarto de siglo. He vuelto a trabajar sobre este tema a instancias de Garrick Utey, y Bennett Harrison, Christopher Jencks y Saskia Sassen me ayudaron a desarrollarlo. La corrosión del carácter intenta comprender algunas repercusiones personales de los descubrimientos que todos ellos hicieron en relación con la economía moderna. Con mi profesor ayudante Michael Laskawy tengo una deuda de camaradería intelectual, y también de paciencia en el manejo de las diversas versiones prácticas que comportan investigación y horas de escritura.

Este ensayo comenzó como un Curso Darwin, dictado en la Universidad de Cambridge en 1996. El Centro de Estudios Avanzados de Ciencias del Comportamiento me facilitó el tiempo necesario para escribir el presente libro.

Por último, quiero dar las gracias a Donald Lamm y Alane Mason, de W. W. Norton & Company, y a Arnulf Conradi y Elizabeth Ruge, de Berlin Verlag, que me ayudaron a darle la forma final al manuscrito.

## 1. A LA DERIVA

Hace poco me encontré en un aeropuerto con alguien a quien no había visto desde hacía quince años. Veinticinco años antes había entrevistado al padre de Rico (como lo llamaré en adelante), cuando escribí un libro sobre la clase obrera americana titulado *The Hidden Injuries of Class*. Enrico, su padre, trabajaba entonces como portero, y tenía muchas esperanzas puestas en su hijo, que estaba entrando en la adolescencia y era un chico que destacaba en los deportes. Cuando, diez años más tarde, dejé de ver al padre, Rico acababa de completar sus estudios universitarios. En la sala de espera de nuestra compañía aérea, Rico daba la impresión de haber realizado todos los sueños del padre: llevaba un ordenador en un elegante estuche de piel, iba vestido con un traje que yo no podría permitirme y lucía un grueso anillo de sello.

Cuando nos conocimos, Enrico llevaba veinte años limpiando lavabos y suelos de un edificio de oficinas del centro. Lo hacía sin rechistar, pero tampoco pretendía estar encarnando el sueño americano. Su trabajo tenía un único objetivo a largo plazo: servir a su familia. Había tardado quince años en ahorrar el dinero necesario para comprar una casa en un barrio residencial de las afueras de Boston, rompiendo así los lazos que lo mantenían unido a su viejo barrio italiano; una casa en las afueras era mejor para los críos. Luego Flavia, su esposa, comenzó a trabajar como planchadora en un centro de limpieza en seco; cuando conocí a "Enrico en 1970, él y Flavia estaban ahorrando para poder pagar la educación universitaria de sus dos hijos.

Lo que más me sorprendió de Enrico y su generación fue cuán lineal era el tiempo en su vida: año tras año en empleos que raramente presentaban cambios en lo cotidiano; en ese tiempo lineal, los logros eran acumulativos. Enrico y Flavia comprobaban todas las semanas cómo crecía su cuenta de ahorros. Medían su vida doméstica por las diversas mejoras y añadidos que hacían en su casa. Además, la época que vivían, era predecible. Las sacudidas de la Gran Depresión y de la Segunda Guerra Mundial habían quedado atrás; los sindicatos protegían sus puestos de trabajo. Por eso, aunque en el momento en que lo conocí Enrico apenas tenía cuarenta años, ya sabía exactamente cuándo iba a jubilarse y con cuánto dinero contaría entonces.

El tiempo es el único recurso del cual pueden disponer gratuitamente los que viven en el escalón más bajo de la sociedad. Para acumular tiempo, Enrico necesitaba lo que el sociólogo Max



Weber llamó una «jaula de hierro», una estructura burocrática que racionalizaba el uso del tiempo; en el caso de Enrico, las normas de antigüedad por las que se regía su pensión estatal proporcionaban ese armazón. Añadiendo a estos recursos su disciplina, el resultado fue más que rentable.

Enrico diseñó para sí mismo un relato perfectamente claro en el que la experiencia se acumulaba desde el punto de vista material y psíquico; su vida, por tanto, tenía sentido en cuanto narración lineal. Aunque un esnob evitaría a Enrico por aburrido, él experimentaba los años como una historia dramática que avanzaba reparación tras reparación, pago de intereses tras pago de intereses. El portero sentía que se convertía en el autor de su vida, y, aunque ocupaba los últimos peldaños de la escala social, ese relato le proporcionaba una sensación de respeto por su propia persona.

Si bien es clara, la historia de la vida de Enrico no es sencilla. Me sorprendió especialmente cómo vivía a caballo entre el mundo de su antigua comunidad de inmigrantes y el mundo de su nueva y neutral vida suburbana. Entre sus nuevos vecinos Enrico vivía como un ciudadano tranquilo y modesto; no obstante, cuando regresaba al viejo barrio, los que seguían allí le brindaban mucha más atención por ser un hombre al que le había ido bien, uno de los veteranos dignos que regresaba todos los domingos para ir a misa, actividad seguida de almuerzo y de tardes de café en las que se hablaba de todo un poco. Se ganó el reconocimiento de persona única entre aquellos que lo conocían lo suficiente para comprender su historia; de sus nuevos vecinos, en cambio, se ganó un tipo de respeto más anónimo haciendo lo que todo el mundo hacía: mantener limpia la casa y bien cuidado el jardín y vivir sin incidentes. La espesa textura de la experiencia particular de Enrico residía en el hecho de que era reconocido de dos maneras según la comunidad en que se moviera, dos identidades que eran el producto del mismo y disciplinado manejo del tiempo.

Si el mundo fuera un lugar feliz y justo, los que disfrutaban de respeto devolverían por igual la consideración que se les tiene. Así pensaba Fichte en Los Fundamentos del Derecho Natural, donde hablaba del «efecto recíproco» del reconocimiento; pero la vida real no actúa con tanta generosidad.

A Enrico, por ejemplo, no le gustaban los negros, aunque había trabajado pacíficamente muchos años con otros porteros que eran

negros; no le gustaban tampoco los inmigrantes no italianos, como los irlandeses, aunque su propio padre sólo chapurreaba el inglés. Tampoco podía admitir las peleas familiares, y no tenía aliados de clase. Sin embargo, lo que menos le gustaba era la gente de clase media. Decía que nosotros lo tratábamos como si fuera invisible, un «cero a la izquierda»; el resentimiento del portero se complicaba con su miedo a que, a causa de su falta de educación y su baja categoría social, tuviéramos un secreto derecho a hacerlo. A su capacidad de resistencia oponía la lastimera autocompasión de los negros, la injusta intrusión de los extranjeros y los privilegios inmerecidos de la burguesía.

Aunque Enrico sentía que había alcanzado cierto honor social, no toleraba la idea de que su hijo Rico repitiera su historia. El sueño americano de movilidad social ascendente era un poderoso motor para mi amigo. «No entiendo una sola palabra de lo que dice», alardeó ante mí Enrico varias veces cuando su hijo llegaba del colegio y se ponía a hacer los deberes de matemáticas. Oí también a muchos otros padres decir de sus hijos cosas como «No lo entiendo», en tonos más duros, como si los críos los hubieran abandonado. Todos violamos de una manera u otra el lugar que nos ha sido asignado en el mito familiar, pero la movilidad ascendente le da a ese pasaje un giro peculiar. Rico y otros jóvenes que ascendieron en la escala social a veces sentían vergüenza por el acento de clase trabajadora y por los modales toscos de sus padres, pero con mayor frecuencia se sentían ahogados por la interminable estrategia de contar hasta el último céntimo y manejar el tiempo con cuentagotas. Estos niños privilegiados querían embarcarse en un viaje menos forzado.

Ahora, muchos años más tarde, gracias a mi encuentro en el aeropuerto, tuve oportunidad de ver cómo le habían ido las cosas al hijo de Enrico. Debo confesar que no me gustó mucho lo que vi en la sala del aeropuerto. El costoso traje de Rico puede haber sido sólo el plumaje requerido por el trabajo, pero el anillo — signo distintivo de una historia familiar de elite — parecía al mismo tiempo una mentira y una traición al padre. No obstante, las circunstancias quisieron que Rico y yo coincidiéramos en un largo vuelo. Ni él ni yo hicimos uno de esos típicos viajes americanos en que un desconocido vomita todas sus emociones encima de otro, recoge un equipaje más tangible cuando el avión aterriza y desaparece para siempre. Me senté a su lado sin que me invitara, y durante la primera hora de un largo vuelo

de Nueva York a Viena tuve que sacarle la información con sacacorchos.

Fue así como me enteré de que Rico había realizado el deseo de su padre en la ascensión en la escala social, si bien en el fondo rechazó el camino de su padre. Rico se burla de los «esclavos del tiempo» y demás personas prisioneras en la armadura de la burocracia, y cree que hay que estar abierto al cambio y asumir riesgos. Y ha prosperado; mientras los ingresos de Enrico se situaban en la cola del escalafón, Rico ha ascendido hasta el 5% superior. Y, sin embargo, no es una historia totalmente feliz para él.

Tras graduarse en ingeniería eléctrica en una universidad local, Rico fue a una escuela de empresariales en Nueva York. Allí se casó con una compañera, una joven protestante hija de una familia de mejor posición. Los estudios prepararon a la pareja para mudarse y cambiar de trabajo con frecuencia, y así lo hicieron. Desde que terminaron la carrera, Rico se ha mudado cuatro veces en catorce años.

Rico empezó como asesor tecnológico en una empresa de capital de riesgo de la Costa Oeste, en los primeros y emocionantes días de la industria informática en Silicon Valley; luego se trasladó a Chicago, donde tampoco le fue mal. Sin embargo, la siguiente mudanza se hizo a favor de la carrera de su mujer. Si Rico fuera un personaje ambicioso sacado de las páginas de Balzac, nunca lo habría hecho, pues aparte de no ganar más en su nuevo trabajo, dejaba los semilleros de la alta tecnología por un parque de oficinas en un lugar retirado, aunque arbolado, de Missouri. En cierto modo, Enrico se había sentido avergonzado cuando Flavia comenzó a trabajar; Rico ve a Jeannette, su mujer, como a una colega en pie de igualdad, y se ha adaptado a ella. Fue entonces, en el momento en que la carrera de Jeannette despegó, cuando comenzaron a llegar los niños.

En el parque de oficinas de Missouri, las incertidumbres de la nueva economía afectaron también al joven Rico. Mientras Jeannette era ascendida, Rico se vio afectado por un recorte de plantilla, pues su empresa fue absorbida por otra mayor con sus propios analistas. Y por este motivo la pareja se mudó por cuarta vez y regresó al Oeste, para instalarse en un barrio residencial de las afueras de Nueva York. Jeannette dirige ahora un importante equipo de contables, y él ha montado una pequeña consultoría.

A pesar de ser una pareja próspera, la viva imagen de una pareja amoldable en la que ambos se apoyan mutuamente, tanto el marido como la mujer temen a menudo estar al borde de la pérdida del control de sus vidas, un miedo enraizado en sus respectivas historias laborales.

En el caso de Rico, el miedo a perder el control es fácil de comprender: tiene que ver con el manejo del tiempo. Cuando Rico les dijo a sus colegas que iba a abrir su propia consultoría, la mayoría lo aprobó; una consultoría parece ser el camino de la independencia. Sin embargo, al comenzar se vio metido de cabeza en tareas de categoría inferior, como tener que hacerse él mismo las fotocopias y otras cosas que antes ni se planteaba. Se encontró sumergido en el flujo de una red de conexiones; tenía que responder a todas las llamadas, y perseguir a las más raras relaciones. Para encontrar trabajo se veía supeditado a las agendas de personas que no estaban en absoluto obligadas a responderle. Como otros consultores, aspira a trabajar con contratos que estipulen con exactitud lo que le corresponde hacer. Sin embargo, me dijo Rico, la mayoría de estos contratos son una mera ficción. Un consultor suele tener que trabajar de una manera u otra en respuesta a los caprichos o los cambios de ideas de los que pagan. Rico no tiene un papel fijo que le permita afirmar: «Esto es lo que hago; de esto soy responsable.»

La falta de control de Jeannette es más sutil. El pequeño grupo de contables que ahora dirige se divide entre aquellos que trabajan en casa, los que suelen trabajar en el despacho y una falange de empleados administrativos de bajo nivel, a mil o dos mil kilómetros de distancia y conectados con ella por ordenador. En su actual empresa, unas reglas estrictas y la vigilancia de los teléfonos y el correo electrónico disciplinan la conducta de los que trabajan desde casa; para organizar el trabajo de los empleados conectados por ordenador, Jeannette no puede hacer juicios prácticos cara a cara y debe trabajar ajustándose a estrictas directrices. En este trabajo aparentemente flexible, no siente que la burocracia sea menor; de hecho, sus propias decisiones cuentan menos que en los días en que supervisaba a trabajadores que estaban siempre juntos en la misma oficina.

Como decía, al principio no estaba muy dispuesto a derramar muchas lágrimas por esta pareja, encarnación del sueño americano. Sin embargo, cuando las azafatas nos sirvieron la cena y Rico se puso a hablar de cosas más personales, lo sentí más cercano. Su miedo a

perder el control tenía raíces mucho más profundas que la preocupación por perder poder en su trabajo. Rico teme que las medidas que necesita tomar y la manera como tiene que vivir para sobrevivir en la moderna economía hayan lanzado a la deriva su vida interior y emocional.

Rico me contó que él y Jeannette se habían hecho amigos de la mayoría de la gente con la que trabajan, y que con los cambios de los últimos doce años perdieron la mayoría de esas amistades, aunque, como dijo él, «seguimos conectados». Rico busca en las comunicaciones electrónicas el sentido de comunidad que Enrico disfrutaba más cuando iba a las asambleas del sindicato de porteros, pero el hijo encuentra que las comunicaciones on line son breves y precipitadas. «Es como con los hijos: cuando uno no está ahí, se entera de todo más tarde.»

En cada una de sus cuatro mudanzas, los nuevos vecinos de Rico han tratado su llegada como un hecho que cierra capítulos pasados de su vida; le preguntan por Silicon Valley o el parque de oficinas de Missouri, pero, según Rico, «ellos no ven otros lugares», su imaginación no entra en juego. Éste es un miedo muy americano. El clásico barrio residencial antes era una ciudad dormitorio; durante la última generación apareció un nuevo tipo de barrio residencial, más independiente del núcleo urbano desde el punto de vista económico, pero sin ser tampoco una ciudad o un pueblo. Un lugar crece de repente al toque de la varita mágica de un promotor inmobiliario, florece y empieza a declinar al cabo de una generación. Esas comunidades no carecen totalmente de una componente social o de barrio, pero en ellas nadie se convierte en un testigo de por vida de la historia de otra persona.

El aspecto fugaz de la amistad y de la comunidad local constituyen el fondo de la más aguda de las preocupaciones íntimas de Rico: su familia. «Llegamos a casa a las siete, preparamos la cena, tratamos de que nos quede una hora para ayudar a los niños con los deberes, y luego nos dedicamos a nuestro papeleo.» Cuando las cosas se ponen duras en su consultoría durante meses enteros, «casi ya no sé quiénes son mis hijos». Le preocupa también la frecuente anarquía en la que se hunde su familia, y le preocupa no ocuparse lo suficiente de sus hijos, cuyas necesidades no pueden programarse para que se adapten a las exigencias de su trabajo.

Al oírlo, intenté tranquilizarlo; mi mujer, mi hijastro y yo hemos soportado una vida de alta presión muy similar a la suya, y hemos sobrevivido bastante bien. «No eres justo contigo mismo», le dije. «El hecho de que te preocupes tanto significa que estás haciendo por tu familia todo lo que puedes.» Aunque mis palabras lo reconfortaron, yo lo había comprendido mal.

Yo ya sabía que de niño a Rico le había irritado la autoridad de su padre; ya entonces me había dicho que se sentía agotado por las reglas inamovibles que gobernaban la vida del portero. Ahora que él es padre, lo obsesiona el miedo a perder la disciplina ética, en especial el temor a que sus hijos se vuelvan unas «ratas de centro comercial» que anden dando vueltas por las tardes sin nada que hacer por los aparcamientos de las grandes superficies mientras los padres permanecen inaccesibles en sus despachos.

Rico quiere ser, para su hijo y sus hijas, un ejemplo de determinación, de alguien que tiene una meta en la vida; tiene que poner un ejemplo. Y el ejemplo objetivo que podría ponerles, su movilidad social ascendente, para ellos es algo natural, una historia que pertenece a un pasado que ya no es el suyo, una historia terminada. Pero su preocupación más honda es no poder ofrecer la sustancia de su vida profesional como ejemplo para que sus hijos vean cómo han de comportarse éticamente. Las cualidades del buen trabajo no son las cualidades del buen carácter.

Como comprendería más tarde, la gravedad de este temor procede de la brecha que separa a la generación de Enrico de la de Rico. Los líderes de la economía, los periodistas especializados hacen hincapié en el mercado global y en el uso de las nuevas tecnologías, dos aspectos que ellos consideran el sello distintivo del capitalismo de nuestro tiempo. Si bien es bastante cierto, no contemplan otra dimensión del cambio: nuevas maneras de organizar el tiempo, y en especial el tiempo de trabajo.

El signo más tangible de ese cambio podría ser el lema «nada a largo plazo». En el ámbito del trabajo, la carrera tradicional que avanza paso a paso por los corredores de una o dos instituciones se está debilitando. Lo mismo ocurre con el despliegue de un solo juego de cualificaciones a lo largo de una vida de trabajo. Hoy, un joven americano con al menos dos años de universidad puede esperar cambiar de trabajo al menos once veces en el curso de su vida

laboral, y cambiar su base de cualificaciones al menos tres veces durante los cuarenta años de trabajo.

Un ejecutivo de ATT señala que el lema «nada a largo plazo» está alterando el significado mismo del trabajo:

En ATT tenemos que fomentar el concepto de que la fuerza de trabajo es contingente, aunque la mayoría de trabajadores contingentes estén dentro de nuestra empresa. Los «puestos de trabajo» se reemplazan con «proyectos» y «campos de trabajo».1

Las empresas también han subcontratado con pequeñas empresas e individuos empleados con contratos a corto plazo muchas de las tareas que antes se hacían siempre dentro. En Estados Unidos, el sector de la fuerza de trabajo que crece más deprisa, por poner un ejemplo, está formado por personas que trabajan para agencias de trabajo temporal.2

«La gente está ávida [de cambio] »5 afirma James Champy, el gurú de la dirección de empresas, porque «el mercado puede llegar a ser "orientado al consumidor" como nunca antes.»3 En esta visión, el mercado es demasiado dinámico para permitir hacer las cosas del mismo modo año tras año, o, simplemente, hacer la misma cosa. El economista Bennett Harrison cree que la fuente de dicha avidez de cambio es el «capital impaciente», el deseo de un rendimiento rápido; por ejemplo, el tiempo medio de mantenimiento de las acciones en las bolsas británica y americana ha bajado en un 60% en los últimos quince años. El mercado cree que el rendimiento rápido se genera mejor si se instaura un rápido cambio institucional.

Hay que decir que el orden «a largo plazo» que el nuevo régimen quiere destruir fue en sí mismo efímero: las décadas de mediados del siglo XX. El capitalismo del siglo XIX fue tambaleándose de desastre en desastre en los mercados bursátiles, con una inversión empresarial irracional; los cambios bruscos del ciclo comercial proporcionaban poca seguridad. En la generación de Enrico, la generación posterior a la Segunda Guerra Mundial, este desorden se controló hasta cierto punto en la mayoría de las economías avanzadas; unos sindicatos fuertes, las garantías del Estado del bienestar y las empresas a gran escala se combinaron para producir una era de relativa estabilidad. Este periodo aproximado de treinta años define el «pasado estable» ahora amenazado por un nuevo régimen.

Un cambio en la moderna estructura institucional ha acompañado el trabajo a corto plazo, con contrato o circunstancial. Las empresas han intentado eliminar capas enteras de burocracia para convertirse en organizaciones más horizontales y flexibles. En lugar de organizaciones con estructura piramidal, la dirección de empresas prefiere ahora concebir las organizaciones como redes. «Las estructuras de red son más ligeras en la base» que las jerarquías piramidales, afirma el sociólogo Walter Powell; «se pueden desmontar o redefinir más rápidamente que los activos fijos de las jerarquías.» Esto significa que los ascensos y los despidos tienden a no estar estipulados en normas claras y fijas, como tampoco están rígidamente definidas las tareas: la red redefine constantemente su estructura.

Un ejecutivo de IBM le dijo una vez a Powell que la empresa flexible «debe llegar a ser un archipiélago de actividades interrelacionadas». El archipiélago es una imagen adecuada para describir las comunicaciones en una red, comunicaciones que se verifican como un viaje interinsular, si bien — gracias a las modernas tecnologías — a la velocidad de la luz. El ordenador ha sido clave para reemplazar las comunicaciones lentas y atascadas de las cadenas de mando tradicionales. El sector de la fuerza de trabajo con crecimiento más rápido ofrece servicios informáticos y de procesamiento de datos, el ámbito en el que trabajan Jeannette y Rico. En la actualidad, el ordenador se emplea en casi todos los trabajos, de muchas maneras y por personas de diferente categoría profesional.

Por todas estas razones, la experiencia de Enrico —un tiempo a largo plazo, una narrativa lineal en canales fijos— se ha vuelto disfuncional. Lo que Rico trataba de explicarme, y quizá también de explicarse a sí mismo, es que los cambios materiales incluidos en el lema «nada a largo plazo» también se han vuelto disfuncionales para él, pero en cuanto guías para el carácter, particularmente en relación con su vida familiar.

Tomemos, por ejemplo, la cuestión del compromiso y la lealtad. «Nada a largo plazo» es el principio que corroe la confianza, la lealtad y el compromiso mutuos. Por supuesto, la confianza puede ser algo meramente formal, como cuando las personas acuerdan hacer un trato comercial o confían en que el otro respete las reglas del juego; pero, por lo general, las experiencias más profundas en materia de confianza son más informales, como cuando la gente aprende en



quién puede confiar al recibir una tarea difícil o imposible. Estos vínculos sociales tardan en desarrollarse, y lentamente echan raíces en las grietas de las instituciones.

La organización a corto plazo de las instituciones modernas limita la posibilidad de que madure la confianza informal. Una violación especialmente atroz del compromiso mutuo suele producirse cuando las nuevas empresas se venden por primera vez. En las empresas que están empezando, a todo el mundo se le pide horas, extras y un esfuerzo intensivo; cuando las empresas salen a bolsa — es decir, cuando ofrecen públicamente por primera vez acciones —, los fundadores están habilitados para vender y cobrar y dejan en la cuneta a los empleados de menor nivel. Si una organización, sea vieja o nueva, opera como una estructura de red flexible más que con una rígida estructura de mando en la cumbre, la red también puede debilitar los vínculos sociales. El sociólogo Mark Granovetter dice que las modernas redes institucionales están marcadas por «la fuerza de los vínculos débiles», con lo cual en parte quiere decir que las formas fugaces de asociación son más útiles que las conexiones a largo plazo, y en parte, también, que los lazos sociales sólidos —como la lealtad— han dejado de ser convincentes. Estos lazos débiles están integrados en el trabajo de equipo, en el cual el equipo pasa de una tarea a otra y el personal que lo forma cambia durante el proceso.

Por el contrario, unos vínculos sólidos dependen de una asociación larga; en un plano más personal, dependen de una disposición a establecer compromisos con los demás. Dados los lazos típicamente débiles y de corta duración imperantes hoy en las instituciones, John Kotter, profesor de la Harvard Business School, aconseja a los jóvenes que trabajen «en el exterior, más que en el interior de las organizaciones». Defiende el trabajo de consultoría más que «enredarse» en empleos de larga duración; la lealtad institucional es una trampa en una economía en la que «los conceptos comerciales, el diseño de los productos, el espionaje de los competidores, el equipo de capital y toda clase de conocimientos tienen unos periodos de vida verdaderos mucho más breves». Un consultor que dirigió una reciente reducción de plantilla en IBM declara que una vez que los empleados «comprenden [que no pueden depender de la empresa] se vuelven comercializables». Para hacer frente a las realidades actuales, el desapego y la cooperación superficial son una "armadura mejor que el comportamiento basado en los valores de lealtad y servicio".

Es la dimensión temporal del nuevo capitalismo, más que la transmisión de datos con alta tecnología, los mercados bursátiles globales o el libre comercio, lo que más directamente afecta a las vidas emocionales de las personas que ejercen su actividad fuera del lugar de trabajo. Trasladado al terreno de la familia, el lema «nada a largo plazo» significa moverse continuamente, no comprometerse y no sacrificarse. En un momento del vuelo Rico estalló de repente: «No puede usted imaginarse lo estúpido que me siento cuando les hablo a mis hijos de compromiso. Para ellos es una virtud abstracta; no la ven en ninguna parte.» Durante la cena sencillamente no comprendí el porqué del estallido, que no parecía venir a cuento de nada, pero ahora su significado se me ha vuelto más claro, entendido como un reproche que Rico se hacía a sí mismo. Lo que Rico quiere decir es que los niños no ven que el compromiso se practique en la vida, o en la generación de sus padres.

Rico también detesta el hincapié que se hace en el trabajo de equipo y el debate abierto que caracteriza a un lugar de trabajo flexible y progresista una vez que esos valores se trasladan a la intimidad. Si se practica en casa, el trabajo en equipo es destructivo, y refleja una falta de autoridad y de orientación en la educación de los niños. Él y Jeannette — me dijo — han visto a demasiados padres discutir hasta la saciedad todos los asuntos familiares por miedo a decir « ¡No!»; padres que escuchan demasiado bien, que comprenden todo maravillosamente en lugar de imponer la ley. Y han visto el resultado: demasiados niños desorientados.

«Las cosas tienen que tener lógica», me dijo» Rico. Una vez más, al principio no lo entendí, y me explicó lo que quería decir en relación con la actividad de ver la televisión. Quizá de manera excepcional, Rico y Jeannette discuten con sus dos hijos varones la relación entre las películas o telecomedias que los niños ven por televisión y los sucesos de los periódicos. «De lo contrario, todo es sólo un batiburrillo de imágenes.» Sin embargo, la mayor parte de las veces esas conexiones tienen que ver con la violencia y la sexualidad que los niños ven por televisión. Enrico utilizaba siempre sencillas parábolas para plantear en casa cuestiones relacionadas con el carácter; la fuente de estas parábolas era su trabajo: portero. Por ejemplo: «Puedes darle la espalda a la suciedad, pero no por eso va a desaparecer.» Cuando conocí a Rico en su adolescencia, reaccionaba con cierta vergüenza a esta filosofía casera. Por eso, al reencontrarlo, le pregunté si él también hacía parábolas o extraía reglas éticas de su

experiencia en el trabajo. Primero evitó responder directamente —«En la televisión no se ve mucho de eso»—, pero luego me respondió: «Bueno, no, yo no hablo de esa manera.»

El comportamiento que cosecha buenos resultados o incluso sólo la supervivencia en el trabajo, le deja a Rico poco que ofrecer en el papel de padre modélico. En realidad, para esta pareja moderna, el problema es precisamente el contrario: cómo proteger las relaciones familiares para que no sucumban a los comportamientos a corto plazo, el modo de pensar inmediato y, básicamente, el débil grado de lealtad y compromiso que caracterizan al moderno lugar de trabajo. En lugar de los valores cambiantes de la nueva economía, la familia — tal como Rico la concibe — debería valorar la obligación, la honradez, el compromiso y la finalidad.

Este conflicto entre familia y trabajo plantea algunas cuestiones sobre la experiencia de la vida adulta en sí. ¿Cómo pueden perseguirse objetivos a largo plazo en una sociedad a corto plazo? ¿Cómo sostener relaciones sociales duraderas? ¿Cómo puede un ser humano desarrollar un relato de su identidad e historia vital en una sociedad compuesta de episodios y fragmentos? Las condiciones de la nueva economía se alimentan de una experiencia que va a la deriva en el tiempo, de un lugar a otro lugar, de un empleo a otro. Si pudiera establecer el dilema de Rico en términos más amplios, diría que el capitalismo del corto plazo amenaza con corroer su carácter, en especial aquellos aspectos del carácter que unen a los seres humanos entre sí y brindan a cada uno de ellos una sensación de un yo sostenible.

Al terminar la cena nos quedamos los dos cada cual absorto en sus pensamientos. Un cuarto de siglo antes había imaginado que el capitalismo tardío había conseguido algo parecido a una consumación final; hubiera o no más libertad de mercado y menos control gubernamental, el «sistema» aún entraba en la experiencia cotidiana de la gente como siempre lo había hecho, es decir, por medio del éxito y del fracaso, de la dominación y la sumisión, la alienación y el consumo. Para mí, las cuestiones relativas a la cultura y al carácter caían dentro de esas categorías conocidas. Hoy, sin embargo, estos viejos hábitos de pensamiento no interesarían a la experiencia de ninguna persona.

Obviamente, lo que Rico me había contado sobre su familia lo había llevado a pensar en sus valores éticos. Cuando nos retiramos a

fumar en la cola del avión, me señaló que antes era liberal, en el generoso sentido americano de preocuparse por los pobres y comportarse bien con las minorías, como los homosexuales y los negros. La intolerancia de Enrico hacia los negros y extranjeros avergonzaba a su hijo. No obstante, desde que empezó a trabajar dice que se ha vuelto un «conservador cultural». Al igual que la mayoría de la gente de su edad, detesta a los parásitos sociales, encarnados para él en la figura de la madre a cargo de la beneficencia, que se gasta en alcohol y drogas los cheques del Estado. También cree sin concesiones en los criterios draconianos y fijos de comportamiento en comunidad, como opuestos a esos valores de «educación liberal de los hijos» que son el paralelo a la reunión abierta en el trabajo. Como ejemplo de este ideal de vida en común, Rico me dijo que aprobaba la propuesta, habitual en algunos círculos conservadores, de quitarles los niños a los malos padres y meterles en orfanatos.

Yo me indigné, y nos pusimos a discutir el asunto con vehemencia, mientras a nuestro alrededor se alzaban nubes de humo. Hablábamos los dos a la vez (y, al repasar mis notas, veo que Rico también disfrutaba un poco provocándome). Él sabe que su conservadurismo cultural es sólo eso, una comunidad simbólica idealizada. No tiene la esperanza real de encerrar a los niños en orfanatos. Seguramente ha tenido muy poca experiencia adulta de conservadurismo preservador del pasado; por ejemplo, cada vez que se mudaba lo han tratado como si la vida acabara de empezar y el pasado estuviera destinado al olvido. El conservadurismo cultural que suscribe forma un testamento a la coherencia que él siente que le falta a su vida.

En lo que respecta a la familia, sus valores no son una mera cuestión de nostalgia. De hecho, a Rico le desagradaba la experiencia real de una estricta norma paternal tal como él la había percibido bajo la autoridad de su padre. No tenía intención de regresar al tiempo lineal que había organizado la existencia de Enrico y Flavia, incluso si pudiera; me miró con cierto disgusto cuando le dije que, como profesor universitario, yo tenía la titularidad para toda la vida. Para él, la incertidumbre y el riesgo son desafíos en el trabajo; como consultor ha aprendido a ser un hábil jugador en equipo.

Sin embargo, estas formas de comportamiento flexible no "le han servido a Rico en su papel de padre o de miembro de una comunidad; quiere mantener las relaciones sociales y ofrecer una

orientación duradera. Es contra los vínculos rotos en el trabajo, contra la amnesia deliberada de sus vecinos y el fantasma de sus hijos convertidos en «ratas de centro comercial» que postula la idea de valores duraderos. Y por eso, Rico se encuentra atrapado en una trampa.

Todos los valores específicos que mencionó son reglas fijas: un padre o una madre dice no; una comunidad exige trabajo; la dependencia es un mal. Los vaivenes de las circunstancias no forman parte de estas normas éticas; después de todo, es de ese azar variable que Rico quiere defenderse, pero es difícil llevar a la práctica esas reglas intemporales.

Esa dificultad se manifiesta en el lenguaje que Rico emplea para describir sus mudanzas de los últimos catorce años a lo largo y ancho del país. Aunque muchas de esas mudanzas no han sido por deseo propio, rara vez empleó la voz pasiva al recordar los acontecimientos. No le gusta, por ejemplo, la expresión: «Me despidieron en un recorte de plantilla»; en cambio, refiriéndose a este hecho que destrozó su vida en el parque de empresas de Missouri, dijo: «Tuve que hacer frente a una crisis y tomar una decisión.» Respecto de esa crisis afirmó: «Creé mis propias opciones; asumo toda la responsabilidad por haberme mudado tantas veces.» Me recordó a su padre. «Hazte responsable de ti mismo» era la frase más importante del repertorio de Enrico. Sin embargo, Rico no comprendía cómo actuar de acuerdo con ella.

Le pregunté: «Cuando te despidieron en Missouri, ¿por qué no protestaste, por qué no te defendiste?»

«Claro que me enfadé, pero eso no sirve de nada. No había nada injusto en el hecho de que la empresa redujera su volumen de operaciones. Al margen de lo que ocurriera, tuve que hacer frente a las consecuencias. ¿Le iba a pedir a Jeannette que nos mudáramos una vez más por mí? Era negativo para los niños y para ella. ¿Debía pedírselo? ¿A quién podía escribirle una carta contándole lo que me pasaba?»

No podía hacer nada. Aun así, se siente responsable de este suceso, que está más allá de su control; literalmente, carga con él, como quien carga su propia cruz. Pero ¿qué significa «hacerse responsable»? Sus hijos aceptan la movilidad como la cosa más natural del mundo, y su esposa le está agradecida por haber estado

dispuesto a mudarse por ella. Sin embargo, la afirmación «asumo toda la responsabilidad por haberme mudado tantas veces», sale de Rico como un rebelde desafío. En este punto de nuestro viaje, comprendí que lo último que debía responder a ese desafío era «¿Cómo pudiste imputarte a ti mismo la responsabilidad?». Habría sido una pregunta razonable y, a la vez, un insulto: en el fondo, tú no cuentas.

Enrico tenía una idea algo fatalista y anticuada de la gente que nace en el seno de una clase con unas condiciones de vida determinadas y hacen todo lo que pueden dentro de esos límites. A él le ocurrieron cosas que estaban más allá de su control —como el despido— y tuvo que hacerles frente. Como puede dejar claro este ejemplo de sparring que he citado, el sentido de responsabilidad de Rico es, por decirlo de alguna manera, más absoluto. Él quiere llamar la atención sobre su férrea disposición a que se le considere responsable, sobre ese aspecto del carácter, más que sobre un particular curso de los acontecimientos. La flexibilidad lo ha empujado a afirmar que la auténtica fuerza de voluntad es la esencia de su ética.

Asumir la responsabilidad por los hechos que escapan a nuestro control puede parecerse a una vieja amiga, la culpa, si bien esto no caracterizaría correctamente a Rico, al menos según me pareció a mí. El no se acusa a sí mismo con autoindulgencia. Tampoco ha perdido el valor ante una sociedad que a él le parece fragmentada. Las reglas que formula para lo que debería hacer una persona de carácter sólido pueden parecer simplistas o infantiles, pero tampoco así lo juzgaríamos correctamente. En cierto sentido, Rico es realista; en efecto, para él habría carecido de sentido escribirle una carta a su empresa contando los estragos que había provocado en su familia. Por lo tanto, Rico se concentra en su pura determinación de resistir: no perderá el rumbo. Quiere resistir, y en especial a la ácida erosión de esas cualidades del carácter, como la lealtad, el compromiso, los objetivos y la resolución, cualidades que, por naturaleza, son «a largo plazo». Rico afirma los valores intemporales que caracterizan a la persona que él es, para siempre y de una manera permanente y esencial. Su voluntad se ha vuelto estática; está atrapado en la mera afirmación de los valores.

Lo que falta entre los polos opuestos — experiencia a la deriva y aseveración estática — es un relato que organice su conducta. Los relatos son más que simples crónicas de los acontecimientos; dan

forma al avance del tiempo, sugieren motivos que explicarían por qué ocurren las cosas, muestran sus consecuencias. Enrico tenía un relato para su vida, lineal y acumulativo, un relato con sentido en un mundo altamente burocratizado. En cambio, Rico vive en un mundo marcado por la flexibilidad y el cambio a corto plazo; este mundo no ofrece muchas cosas que se parezcan a una narración, ni económica ni socialmente. Las empresas se desintegran o se fusionan, los puestos de trabajo aparecen o desaparecen, como hechos desconectados. Según Schumpeter, la destrucción creativa, el pensamiento empresarial, requiere gente que se sienta cómoda sin calcular las consecuencias del cambio, o gente que no sepa qué ocurrirá a continuación. La mayoría, sin embargo, no se siente tranquila con los cambios que se producen de esta manera despreocupada y negligente.

Es cierto que Rico no quiere vivir como un hombre schumpeteriano, aunque en la cruel lucha por la supervivencia no le haya ido mal. «Cambio» sólo significa «a la deriva»; a Rico le preocupa que sus hijos naveguen ética y emocionalmente, pero, igual que con sus jefes, tampoco a sus hijos puede escribirles una carta capaz de orientarlos a lo largo del tiempo. Las lecciones que quiere enseñarles son tan intemporales como su propio sentido de la determinación, lo cual significa que sus preceptos éticos se aplican a todos los casos y a cualquiera en particular. Las confusiones y ansiedades que provoca el cambio han generado en él ese paso al extremo opuesto; tal vez ésa sea la razón que le impide presentarles a sus hijos su propia vida como un relato ejemplar, y la razón por la cual, al escucharlo, uno no tiene la sensación de que su carácter se desarrolla y sus ideales evolucionan.

He contado este encuentro porque las experiencias de Rico con el tiempo, el lugar y el trabajo no son únicas, como tampoco lo es su respuesta emocional. Las especiales características del tiempo en el neocapitalismo han creado un conflicto entre carácter y experiencia, la experiencia de un tiempo desarticulado que amenaza la capacidad de la gente de consolidar su carácter en narraciones duraderas.

A finales del siglo XV, el poeta Thomas Hoccleve escribió en el Regimiento de los príncipes. « ¡Ay!, ¿dónde está la estabilidad de este mundo?», un lamento que aparece también en Homero, o en Jeremías en el Antiguo Testamento. A lo largo de la mayor parte de la historia humana, la gente ha aceptado que la vida cambia de repente por culpa de las guerras, las hambrunas y otras catástrofes, y

también que, para sobrevivir, hay que improvisar. En 1940, nuestros padres y abuelos estaban desbordados por la angustia, tras haber resistido el desastre de la Gran Depresión y hacer frente a la sombría perspectiva de una guerra mundial.

Lo que hoy tiene de particular la incertidumbre es que existe sin la amenaza de un desastre histórico; y en cambio, está integrada en las prácticas cotidianas de un capitalismo vigoroso. La inestabilidad es algo normal, y el empresario de Schumpeter sirve como ejemplo de Everyman ideal. Es posible que la corrosión del carácter sea una consecuencia inevitable. La consigna «nada a largo plazo» desorienta la acción planificada, disuelve los vínculos de confianza y compromiso y separa la voluntad del comportamiento.

Creo que Rico sabe que es, a la vez, un hombre de éxito y un hombre confuso. El comportamiento flexible que le ha traído el éxito está debilitando su propio carácter en modos que no tienen una solución práctica. Si es un Everyman de nuestro tiempo, su universalidad puede residir en ese dilema.

## 2. RUTINA.

Hay buenas razones para que Rico luche por darle un sentido al tiempo que le ha tocado vivir. La sociedad moderna se rebela contra la rutina, el tiempo burocrático que puede paralizar el trabajo, el gobierno u otras instituciones. El problema de Rico es qué hacer consigo mismo cuando esta rebelión contra la rutina triunfa.

Sin embargo, en los albores del capitalismo industrial, no era tan evidente que la rutina fuera una lacra. A mediados del siglo XVIII parecía que el trabajo repetitivo podía conducir en dos direcciones diferentes: una positiva y fructífera, otra destructiva. El lado positivo de la rutina aparece descrito en la gran Enciclopedia de Diderot publicada entre 1751 y 1772; el lado negativo de la jornada de trabajo regular se describe con tintes radicalmente distintos en La riqueza de las naciones de Adam Smith, publicado en 1776. Diderot creía que la rutina en el trabajo podía ser como cualquier otra forma de memorización, un proceso necesario; Smith, por su parte, creía que la rutina embotaba la mente. Hoy, la sociedad está del lado de



Smith. Diderot sugiere lo que podríamos perder si nos decantamos por su contrario.

Para el público lector culto, los artículos más sorprendentes de la Enciclopedia de Diderot eran los que se centraban en la vida cotidiana: Artículos de diversos autores sobre la industria, los oficios y la agricultura. Estos artículos iban acompañados de una serie de grabados que ilustraban cómo se hacía una silla o se tallaba la piedra. El dibujo de mediados del siglo XVIII se caracteriza por la elegancia de la línea, pero la mayor parte de los artistas desplegaba esa elegancia en paisajes o en escenas de la ociosa vida aristocrática; los ilustradores de la Enciclopedia ponen esa elegancia al servicio de dibujos de martillos, prensas de papel y martinetes. El objetivo de la imagen y el texto era justificar la dignidad intrínseca del trabajo.

La especial dignidad de la rutina aparece en el Volumen 5 de la Enciclopedia en una serie de láminas que muestran una auténtica fábrica de papel, L'Anglée, situada a unos noventa kilómetros al sur de París, en las cercanías de Montargis. La fábrica está diseñada como un castillo, con un bloque principal que conecta en dos ángulos rectos con naves menores; en el exterior vemos parterres y alamedas que rodean la fábrica, iguales a las que se verían en el parque de la mansión de un aristócrata rural.

El marco de esta fábrica modelo —tan bonita a nuestros ojos— en realidad escenifica una importante transformación del trabajo que comenzó en la época de Diderot: la casa estaba separada del lugar de trabajo. Hasta mediados del siglo XVIII, la casa era el centro físico de la economía. En el campo, la familia fabricaba la mayoría de las cosas que consumía; en ciudades como París o Londres, los oficios también tenían su sede en la vivienda familiar. Por ejemplo, en la casa de un panadero, los oficiales, los aprendices y la familia del amo, «todos comían juntos, y la comida se servía a todos juntos, pues de todos se esperaba que durmieran y vivieran en la casa», escribe el historiador Herbert Applebaum; «el coste de hacer pan incluía la vivienda, la comida y la ropa de todas las personas que trabajaban para el amo. El pago en efectivo era una fracción de los costes». El antropólogo Daniel Defert llama este sistema economía del *domus* en lugar de un salario de esclavo, reinaba una inseparable combinación de protección y subordinación de la voluntad de un amo.

Diderot describe en L'Anglée un nuevo orden de trabajo, separado del *domus*. La fábrica no daba alojamiento; de hecho, esta

fábrica fue la primera en Francia que contrataba a trabajadores que vivían bastante lejos y que iban a trabajar a caballo en lugar de hacerlo a pie. También fue una de las primeras en pagar el salario directamente a los trabajadores adolescentes en lugar de pagarlo a sus padres. El aspecto atractivo, elegante incluso, de la fábrica, sugiere que el grabador veía esta separación como algo positivo.

Lo que vemos del interior también lo es: reina el orden. La preparación de pasta de papel era, durante el siglo XVIII, una operación sucia y maloliente; los andrajos empleados para hacer papel solían proceder de cadáveres y se dejaban pudrir meses enteros en cubas para que las fibras se desintegraran. Sin embargo, en L'Anglée los suelos brillan inmaculados y no se ve a ningún trabajador a punto de vomitar. En la sala donde se apalean las fibras hasta convertirlas en pulpa —la más sucia de todas las actividades— no se ven seres humanos. En la sala donde tenía lugar la más delicada división del trabajo —recoger la pulpa con palas y luego presionarla hasta convertirla en delgadas hojas—, tres artesanos trabajan con la coordinación propia de un ballet.

El secreto de este orden industrial radica en sus exactas rutinas. L'Anglée es una fábrica en la cual todo tiene un lugar fijo y en la que todo el mundo sabe lo que tiene que hacer. No obstante, para Diderot, esta clase de rutina no implicaba la simple e interminable repetición mecánica de una tarea. El maestro que le insiste a un alumno para que memorice cincuenta versos de un poema, lo que quiere es ver la poesía almacenada en el cerebro de su alumno, como dato siempre disponible y utilizable para juzgar otros poemas. En La paradoja del comediante, Diderot intentó explicar cómo actores y actrices dilucidan poco a poco los misterios de un personaje repitiendo la letra una vez tras otra. Y en el trabajo industrial esperaba encontrar las mismas virtudes de la repetición.

Fabricar papel no es una actividad mecánica; Diderot creía —nuevamente por analogía con las artes— que sus rutinas sufrían una evolución constante a medida que los trabajadores aprendían a manipular y alterar cada estado del proceso de producción. En gran parte, «ritmo» de trabajo significa que si repetimos una operación dada, descubrimos cómo acelerar o aminorar la marcha, aprendemos a hacer variaciones, jugar con los materiales, desarrollar nuevas prácticas, igual que un músico aprende a manejar el tiempo mientras interpreta una pieza. Gracias a la repetición y al ritmo, el trabajador puede alcanzar, según Diderot, «la unidad de la mente y la mano».

Naturalmente, esto es sólo un ideal. Diderot nos ofrece una prueba visual muy sutil para hacer que suene convincente. En la fábrica de papel, los jóvenes que cortan trapos grasientos trabajan solos en una sala, sin la presencia de un supervisor adulto. En las salas de encolado, secado y acabado, hombres y mujeres jóvenes y hombres fornidos trabajan codo con codo; en esas ilustraciones veía el público de la Enciclopedia qué significaban «igualdad» y «fraternidad». Lo que hace que las imágenes resulten convincentes son las caras de los trabajadores. No importa cuán exigentes sean las tareas que realizan, los rostros que vemos son serenos, un reflejo de la idea de Diderot según la cual, gracias al trabajo, los seres humanos logran estar en paz consigo mismos. «Trabajemos sin teorizar», dice Martín en el Cándido de Voltaire. «Es la única manera de que la vida sea soportable.» Aunque Diderot era más inclinado a teorizar, creía, como Voltaire, que al dominar la rutina y sus ritmos la gente llegaba a dominar su trabajo y se tranquilizaba a la vez.

Para Adam Smith, estas imágenes de evolución ordenada, de fraternidad y serenidad, representan un sueño imposible. La rutina ahoga el espíritu. La rutina, al menos en la forma del capitalismo emergente que él observó, parecía negar cualquier conexión entre el trabajo corriente y el papel positivo de la repetición en el arte. Cuando Adam Smith publicó en 1776 *La riqueza de las naciones*, se lo leía —y se lo sigue leyendo— como apóstol del nuevo capitalismo, básicamente por la declaración que hace al principio del libro a favor de la libertad de mercado. Sin embargo, Smith es algo más que un apóstol de la libertad económica, pues era "plenamente consciente del lado oscuro del mercado, una conciencia que desarrolló especialmente al considerar la organización rutinaria del tiempo en el nuevo sistema económico.

La riqueza de las naciones se basa en un solo gran concepto: Smith creía que la libre circulación de dinero, bienes y trabajo exigiría que la gente hiciera trabajos cada vez más especializados. El crecimiento del mercado libre va acompañado de una división del trabajo en la sociedad. La idea que Smith tenía de la división del trabajo se comprende fácilmente al observar un panal; a medida que aumenta de tamaño, cada una de sus celdillas se convierte en el lugar de una tarea específica. Dicho seriamente, las dimensiones numéricas del intercambio —sea el tamaño de la masa monetaria o la cantidad de bienes en el mercado—, son inseparables de la especialización de la función productiva.

El ejemplo gráfico que brinda Smith es el de una fábrica de tachuelas y clavos pequeños empleados en carpintería. Smith calculó que un fabricante de clavos que lo hiciera todo solo podía producir unos cuantos cientos al día; en una fábrica que operase con las nuevas divisiones del trabajo, donde la producción estuviera desglosada en todas sus partes componentes y cada trabajador hiciera sólo una de ellas, un fabricante podía elaborar más de dieciséis mil al día. La industria en la que el fabricante se introduce en el sistema del mercado libre, no hará sino estimular la demanda del producto y conducirá a la creación de empresas cada vez más grandes y con una división del trabajo más compleja.

Al igual que el molino de papel de Diderot, la fábrica de Smith es un lugar para trabajar, no para vivir. La separación de la casa y el trabajo es, según Smith, la más importante de todas las divisiones modernas del trabajo. Y, al igual que la de Diderot, la fábrica de Smith funciona de manera ordenada gracias a una rutina en la que cada trabajador desempeña una sola función. Es la visión de Smith la que diferencia a la fábrica de clavos del molino de papel, pues para él, desde el punto de vista humano, es desastroso organizar así la jornada de trabajo.

El mundo en el que vivió Smith estaba, por supuesto, familiarizado con la rutina y la programación del tiempo. A partir del siglo VI, las campanas de las iglesias habían dividido el día en sus unidades religiosas; a comienzos de la Edad Media los benedictinos dieron un paso importante al instituir el repique de campanas para distinguir las horas de trabajo de las horas de comida, así como las horas para la oración. Más próximos a los días de Smith, los relojes mecánicos reemplazaron las campanas, y, a mediados del siglo XVIII, los relojes de bolsillo estaban ya muy difundidos. La hora matemáticamente exacta podía saberse al margen del lugar en que se encontrara una persona. Ya no importaba que estuviera cerca de una iglesia o en un lugar desde el que pudiera oír las campanadas; así, el tiempo dejó de depender del espacio. ¿Por qué razón esta planificación del tiempo resultaría más tarde un desastre humano?

La riqueza de las naciones es un libro muy largo, y los defensores de la nueva economía en los tiempos de Smith tendían a referirse únicamente a su espectacular y esperanzador comienzo. No obstante, a medida que nos adentramos en el texto el panorama se ensombrece, la fábrica de clavos se convierte en un lugar más siniestro. Smith reconoce que dividir las tareas en las partes

integrantes de un clavo condenaría a los individuos a un día mortalmente aburrido, en el que se pasarían realizando una minúscula porción del trabajo hora tras hora; en un momento dado, la rutina se vuelve autodestructiva, porque los seres humanos pierden el control sobre sus propios esfuerzos; la falta de control sobre el tiempo de trabajo significa la muerte mental de las personas.

Smith creía que el capitalismo de su época estaba cruzando esa gran línea divisoria; cuando afirma que «los que trabajan más ganan menos», piensa en términos humanos más que en términos de salario. En uno de los pasajes más pesimistas de *La riqueza de las naciones*, escribe:

En el curso de la división del trabajo, la función de la mayor parte de aquellos que viven de su trabajo termina reducida a unas pocas operaciones muy sencillas; por lo general, una o dos. El hombre que se pasa toda la vida dedicado a pocas operaciones suele volverse todo lo estúpido e ignorante que puede volverse un ser humano.

El trabajador industrial no sabe nada de la presencia de ánimo y expresividad del actor que ha memorizado mil versos; la comparación de Diderot es, en consecuencia, falsa, porque el obrero no controla su trabajo. El obrero que fabrica clavos se vuelve una criatura «estúpida e ignorante» por culpa de la división del trabajo; la naturaleza repetitiva de su trabajo lo ha embotado. Por estas razones, la rutina industrial amenaza con aplacar el carácter humano en sus mismas raíces.

Si éste parece un Adam Smith sumamente pesimista, tal vez sólo sea porque era un pensador mucho más complejo del que nos ha presentado la ideología capitalista. En *la Teoría de los sentimientos morales*, un libro anterior a *La riqueza de las naciones*, Smith había abogado por las virtudes de la solidaridad mutua y la capacidad de identificarse con los sentimientos ajenos. La solidaridad, decía, es un sentimiento moral espontáneo, estalla cuando un hombre o una mujer comprenden de repente los sufrimientos o las tensiones de otro. No obstante, la división del trabajo aplaca los estallidos espontáneos; la rutina reprime la solidaridad. Sin duda alguna, Smith identificaba el crecimiento de los mercados y la división del trabajo con el progreso material de la sociedad, pero no con su progreso moral, y las virtudes de la solidaridad revelan algo quizá más sutil sobre el carácter individual.

El núcleo moral de Rico, como hemos visto, estaba en la afirmación decidida de su voluntad; para Smith, la erupción

espontánea de solidaridad supera a la voluntad, arrastra a un hombre o a una mujer a emociones que escapan a su control, como la súbita identificación con los fracasos de la sociedad o la compasión por los cobardes o los mentirosos habituales. Los brotes espontáneos de solidaridad —territorio del tiempo espontáneo— nos empujan fuera de nuestros límites morales normales. No hay nada predecible ni rutinario en la solidaridad.

Al hacer hincapié en la importancia ética de tales estallidos emocionales, la voz de Smith se distinguió de la de sus contemporáneos, muchos de los cuales consideraban que el carácter humano, en su aspecto ético, tenía poco que ver con los sentimientos espontáneos o con la voluntad; en su Proyecto de ley de libertad religiosa (1779), Jefferson afirma que «las opiniones y creencias de los hombres no dependen de su voluntad; siguen involuntariamente la evidencia que se presenta a su mente».

El carácter comienza a actuar cuando hacemos nuestro deber; como dijo James Madison en 1785, seguir los dictados de la conciencia es «también un derecho inalienable, porque lo que aquí es un derecho para con los hombres, es un deber para con el Creador». La Naturaleza y el Dios de la Naturaleza proponen; el hombre obedece.

Adam Smith habla del carácter con un lenguaje tal vez más cercano a nosotros. El carácter le parece formado por la historia y sus giros impredecibles. Una vez establecida, una rutina no permite muchas cosas en el sentido de construcción de una historia personal; para desarrollar el carácter, es necesario romper la rutina. Smith presentó con rasgos concretos esta proposición de carácter general; celebraba el carácter de los comerciantes, pues creía que actuaban de manera responsable y solidaria con las exigencias cambiantes de cada momento; del mismo modo se compadecía del estado del carácter de los obreros industriales, uncidos al yugo de la rutina.

No debería sorprendernos que Marx fuera un atento lector de Adam Smith, aunque de ningún modo elogiara el comercio y a quienes lo practicaban. En su juventud, Marx admiraba al menos la teoría general de la espontaneidad expuesta en la Teoría de los sentimientos morales; ya más adulto y sereno, se centró directamente en la descripción que hace Smith de los males de la rutina, la división del trabajo sin el control de los trabajadores. Éstos son los ingredientes básicos del análisis marxista del tiempo

parcializado. A la descripción de Smith, Marx le añadió la comparación con prácticas más antiguas del sistema alemán del Tagwerk, en el que los trabajadores recibían la paga al final del día. En dicho sistema, el trabajador podía adaptarse a las condiciones de su entorno haciendo distintos trabajos según lloviera o hiciera un día despejado, u organizando las tareas de acuerdo con las entregas de suministros. Ese trabajo tenía un ritmo, porque era el trabajador quien lo controlaba. En comparación, como escribió más tarde el historiador marxista Edward Thompson, en el capitalismo moderno los empleados «perciben una diferencia entre el tiempo de su empleador y su "propio" tiempo».

Los temores que Adam Smith albergaba hacia el tiempo rutinario pasaron a nuestro siglo en el fenómeno conocido con el nombre de «fordismo». Es en el fordismo donde podemos documentar de manera más exhaustiva la aprensión de Smith hacia el capitalismo industrial emergente a finales del siglo XVIII, especialmente en el lugar que dio su nombre al fenómeno.

En los años 1910-1914, la Ford Motor Company de Highland Park se consideraba un glorioso ejemplo de división tecnológica del trabajo. En cierto modo, Henry Ford era un empleador humano; pagaba buenos sueldos según un régimen de cinco dólares diarios, equivalentes a ciento veinte dólares en 1997, e incluía a sus trabajadores en un plan de participación en los beneficios. En la fábrica, las operaciones eran otro asunto. Henry Ford pensaba que las preocupaciones por la calidad de la vida laboral eran «puras pamplinas», y que cinco dólares al día eran una retribución bastante atractiva por aburrirse.

Antes de que Ford creara las fábricas modelo como Highland Park, la industria del automóvil era de base artesanal, con trabajadores altamente cualificados dedicados a muchos trabajos complicados en un motor o en la carrocería en el curso de una jornada de trabajo. Estos trabajadores disfrutaban de una gran autonomía, y la industria del automóvil era, en realidad, un grupo de talleres descentralizados. «Muchos obreros cualificados», escribe Stephen Meyer, «que a menudo contrataban y despedían a sus ayudantes y les pagaban una proporción fija de sus ganancias.» Alrededor de 1910, el sistema de la fábrica de clavos se introdujo en la industria del automóvil.

Cuando Ford industrializó el proceso de producción, favoreció el empleo de los llamados obreros especializados en detrimento de los artesanos cualificados; el trabajo reservado a los especializados eran las operaciones en miniatura que requerían poco esfuerzo de pensamiento o juicio. En la fábrica de Highland Park, la mayoría de esos trabajadores eran inmigrantes recién llegados, mientras que los artesanos cualificados eran alemanes y otros americanos más establecidos; tanto la dirección de la empresa como los «nativos» pensaban que los nuevos inmigrantes carecían de la inteligencia necesaria para hacer algo que no fuera trabajo rutinario. En 1917, el 55% de la fuerza de trabajo estaba formado por empleados especializados; otro 15% por trabajadores no cualificados y encargados de mantenimiento que rondaban por la cadena de montaje, y los artesanos y los trabajadores técnicos se habían reducido al 15%.

«Los hombres baratos necesitan plantillas caras», decía Sterling Bunnell, uno de los primeros partidarios de estos cambios, mientras que «los hombres con alto grado de cualificación necesitan poco más aparte de sus cajas de herramientas». Esta manera de entender el uso de la maquinaria complicada para simplificar el trabajo humano sentó las bases para que se hicieran realidad los miedos de Smith. Por ejemplo, el psicólogo industrial Frederick W. Taylor creía que la maquinaria y el diseño industrial podían ser terriblemente complejos en una gran empresa, pero que no era necesario que los trabajadores comprendieran esa complejidad; en realidad, afirma Taylor, cuanto menos se «distrajaran» tratando de comprender el diseño del conjunto, con mayor eficiencia se pondrían a hacer cada cual su trabajo. Los infames estudios de Taylor sobre la relación tiempo/movimiento se realizaron con un cronómetro, midiendo en centésimas de segundo el tiempo que se tardaba en colocar un faro o un guardabarros. La gestión del tiempo/movimiento llevó la imagen de la fábrica de Smith a un extremo sádico, pero Taylor no dudaba de que sus cobayas humanas aceptarían pasivamente que se las midiera y manipulara.

De hecho, la aceptación pasiva de esta esclavitud rutinaria no fue la consecuencia necesaria. David Noble señala que «los trabajadores desplegaron un amplio repertorio de técnicas para sabotear los estudios de tiempo/movimiento y, por supuesto, hacían caso omiso de los métodos y especificaciones cuando se interponían en su camino o entraban en conflicto con sus propios intereses». Por



otra parte, la criatura «estúpida e ignorante» de Smith se deprimía en el trabajo, lo cual reducía su productividad. Los experimentos efectuados en la fábrica de Hawthorn de General Electric demostraron que la productividad mejoraba cuando se trataba a los trabajadores como seres humanos sensibles. En consecuencia, los psicólogos industriales, como Elton Mayo, instaron a los empresarios a que se preocuparan más por sus empleados y que incorporaran consultas psiquiátricas en el lugar de trabajo. No obstante, los psicólogos como Mayo eran muy perspicaces. Sabían que podían suavizar los males de la rutina, pero no eliminarlos en esa jaula de hierro del tiempo.

Los males de la rutina tuvieron su culminación en la generación de Enrico. En un estudio clásico de los años cincuenta, «Work and Its Discontents», Daniel Bell intentó analizar esta agudización del problema en otra fábrica de automóviles, la de General Motors en Willow Run, Michigan. La colmena de Smith se había vuelto realmente gigantesca; Willow Run era una estructura de un kilómetro de largo y medio kilómetro de ancho, donde, bajo un solo techo, se reunían todos los materiales necesarios para fabricar automóviles, desde acero en bruto a tenerías de pieles pasando por bloques de cristal, y el trabajo se coordinaba mediante una burocracia altamente disciplinada de analistas y directores. Una organización tan compleja sólo podía funcionar por medio de reglas estrictas, lo que Bell llamaba una «racionalidad de ingeniería». Esta jaula inmensa y bien estructurada operaba basándose en tres principios: «la lógica del tamaño, la lógica del "tiempo métrico" y la lógica de la jerarquía».

La lógica del tamaño era sencilla: cuanto más grande, más eficaz. Concentrar todos los elementos de producción en un solo lugar como Willow Run servía para ahorrar energía y transporte de los materiales, y combinaba la fábrica con las oficinas de ventas y de administración.

Sin embargo, la lógica de la jerarquía no era tan simple: Max Weber, al definir la jaula de hierro humana, había afirmado que «no se necesita ninguna prueba especial para demostrar que la disciplina militar es el modelo ideal para la fábrica del capitalismo moderno». En los años cincuenta, y en empresas como General Motors, Bell observó un modelo de control algo distinto. La «supraestructura que organiza y dirige la producción aparta del taller todo posible trabajo intelectual; todo se concentra en los departamentos de planificación, programación y diseño». Desde el punto de vista arquitectónico, este modelo requiere que los técnicos y directores estén lo más lejos

posible de la ruidosa maquinaria de las fábricas. Los generales del trabajo perdieron así contacto físico con la tropa. No obstante, el resultado sólo reforzó los entumecedores males de la rutina para el «trabajador en la base, que sólo se ocupa de detalles y está apartado de toda decisión o modificación del producto en el que trabaja».

Estos males de Willow Run seguían basándose en la lógica tayloriana del «tiempo métrico». El tiempo se calculaba minuciosamente en todas las secciones de la extensa fábrica, para que los directivos supieran con exactitud lo que se suponía que cada trabajador estaba haciendo en un momento dado. A Bell le sorprendió, por ejemplo, la manera como General Motors dividía «las horas en diez periodos de seis minutos; el trabajador cobra de acuerdo con el número de décimas de hora que trabaja». Esta estricta organización del tiempo de trabajo se aplicaba también a medidas del tiempo más largas en la empresa. La antigüedad se ajustaba con precisión al número total de horas trabajadas para General Motors; un trabajador podía calcular con total exactitud las vacaciones y las bajas por enfermedad. Asimismo, para todo lo relacionado con promociones y beneficios, la micrométrica del tiempo imperaba tanto en los escalones inferiores de los empleados administrativos como en el trabajo manual en la cadena de montaje.

Sin embargo, en la generación de Enrico, la métrica del tiempo se había convertido en algo distinto de un acto de represión y de dominación practicado por la empresa en beneficio del crecimiento de una organización industrial gigantesca. Intensas negociaciones sobre estos horarios preocupaban tanto al sindicato United Auto Workers como a la dirección de General Motors; las bases del sindicato prestaban suma atención, a veces apasionada, a los números en juego en esas negociaciones. El tiempo rutinario se había convertido en una arena en la cual los trabajadores podían, hacer valer sus reivindicaciones, una arena para la adquisición del poder.

Adam Smith no anticipó este resultado político. Las tormentas empresariales que Schumpeter evocó en la imagen de la «destrucción creativa» implicaban que la clase de fábrica retratada por Smith quebrara a lo largo del siglo XIX, y que su colmena racional fuera un diseño sobre papel que sobrevivió en metal y piedra, a menudo sólo por pocos años. En consecuencia, para preservarse de estos perturbadores cambios, los trabajadores intentaron rutinizar el tiempo colocando sus ahorros en mutualidades, o por medio de hipotecas para viviendas obtenidas mediante sociedades

constructoras. Actualmente no estamos muy dispuestos a pensar en el tiempo rutinario como en una conquista, pero, dadas las tensiones, los periodos de auge y las depresiones del capitalismo industrial, a menudo fue así. Este proceso complicó el significado de la estructuración de un tiempo rutinario que surgió en la fábrica de Ford en Highland Park y encontró algo que podría calificarse de consumación en Willow Run. Hemos visto de qué manera Enrico, a partir de esta atención obsesiva a la programación del tiempo, construyó una narración positiva para su vida. La rutina puede degradar, pero también puede proteger; puede descomponer el trabajo, pero también componer una vida.

Con todo, el fondo del miedo de Smith seguía vivo en Daniel Bell, que entonces intentaba comprender por qué los trabajadores no se rebelaban contra el capitalismo. En cierto modo, Bell estaba a mitad del camino de despedida del socialismo. Había aprendido que las insatisfacciones del trabajo, incluso aquellas tan profundas que vacían el trabajo de toda satisfacción, no conducen a los trabajadores a la rebelión: la resistencia a la rutina no provoca la revolución. Sin embargo, Bell siguió siendo un buen hijo de la familia socialista. Creía que en la descontrolada fábrica de Willow Run había visitado la escena de una tragedia.

Un mismo hilo conectaba la fábrica de Bell con la de Ford en Highland Park, y, a su vez, con la fábrica de clavos de Adam Smith. En todos estos escenarios, la rutina aparece como degradante para la persona, como una fuente de ignorancia, y de una ignorancia de un tipo particular, además. El presente inmediato puede estar bastante claro mientras un trabajador mueve la misma palanca o la misma manivela, hora tras hora, pero lo que a este trabajador le falta es una visión más amplia de un futuro diferente, o el conocimiento necesario sobre cómo instrumentar un cambio. Reformulando esta crítica de la rutina, diríamos que la actividad mecánica no produce sensación alguna de estar insertado en una narración histórica más amplia: a Marx, los microrrelatos de la vida de trabajadores como Enrico le habrían parecido ininteligibles contrastados con la escala más amplia de la historia, o meras adaptaciones a las circunstancias.

Por este motivo, el viejo debate entre Denis Diderot y Adam Smith sigue vivo. Diderot no creía que la rutina fuera degradante; al contrario, creía que la rutina fomentaba la aparición de una narrativa a medida que las reglas y los ritmos del trabajo evolucionan gradualmente. Es irónico que este filósofo y boulevardier, criatura de

los sospechosos salones del París de mediados del siglo XVIII, parezca hoy más un adalid de la dignidad inherente al trabajo que muchos de aquellos que han hablado en nombre del «Pueblo». El mayor heredero moderno de Diderot, el sociólogo Anthony Giddens, ha intentado mantener viva la idea de aquél, señalando el valor fundamental de la costumbre en las prácticas sociales y en la autocomprensión; probamos alternativas sólo en relación con hábitos que ya hemos dominado. Imaginar una vida de impulsos momentáneos, de acciones a corto plazo, desprovistas de rutinas sostenibles, una vida sin hábitos, es, en el fondo, imaginar una existencia sin sentido.

Hoy, en la cuestión de la rutina, nos encontramos en una línea divisoria. El nuevo lenguaje de la flexibilidad implica que la rutina está desapareciendo en los sectores dinámicos de la economía. Sin embargo, la mayor parte del trabajo sigue inscrito en el círculo del fordismo. Es difícil encontrar estadísticas sencillas, pero una buena estimación de los trabajos modernos descritos en la Tabla 1 es que al menos dos tercios de los empleos modernos son repetitivos en una forma que Adam Smith reconocería como afín a las practicadas en su fábrica de tachuelas y clavos. El uso de los ordenadores en el trabajo implica, para la mayoría, tareas totalmente rutinarias, como la recogida de datos, por ejemplo. Si, como Diderot y Giddens, creemos que ese trabajo no tiene por qué ser intrínsecamente degradante, nos centraríamos entonces en las condiciones de trabajo en las que se realiza, y esperaríamos que las fábricas y las oficinas se parecieran más a una cooperativa, escenarios que favorezcan el trabajo tal como aparece retratado en los grabados de L'Anglée.

Si, no obstante, nos inclináramos a considerar la rutina como degradante en sí misma, entonces atacaríamos la naturaleza misma del proceso de trabajo, repudiaríamos la rutina y a su madre, la mano muerta de la burocracia. Puede que en gran parte nos mueva el deseo práctico de una mayor receptividad, productividad y beneficios del mercado, pero no es necesario que seamos capitalistas ambiciosos; podemos creer, como herederos de Adam Smith, que a la gente le estimula una experiencia más flexible, tanto en el trabajo como en otras instituciones. Podemos creer en las virtudes de la espontaneidad. En ese caso, la cuestión sería: ¿la flexibilidad, con todos los riesgos e incertidumbres que comporta, remediará el problema humano que se propone atacar? Aun suponiendo que la

rutina tiene un efecto apaciguador sobre el carácter, ¿cómo podrá la flexibilidad producir un ser humano más comprometido?

### 3. FLEXIBLE

La palabra flexibilidad entró en el idioma inglés en el siglo XV; su sentido original derivaba de la simple observación que permitía constatar que aunque el viento podía doblar un árbol, sus ramas volvían a la posición original: Flexibilidad designa la capacidad del árbol para ceder y recuperarse, la puesta a prueba y la restauración de su forma. En condiciones ideales, una conducta humana flexible debería tener la misma resistencia a la tensión: adaptable a las circunstancias cambiantes sin dejar que éstas lo rompan. Hoy la sociedad busca vías para acabar con los males de la rutina creando instituciones más flexibles. No obstante, las prácticas de la flexibilidad se centran principalmente en las fuerzas que doblegan a la gente.

Los primeros filósofos modernos compararon ese aspecto de la flexibilidad con la capacidad sensible del yo. Locke, en su Ensayo sobre el entendimiento humano, escribió: «El yo es esa cosa consciente y pensante que es sensible al placer y al dolor, o consciente de ambos, capaz de sentir felicidad y desgracia...» Hume, en el Tratado de la naturaleza humana, afirmó que «cuando más íntimamente penetro en lo que llamo mi fuero interno, siempre tropiezo con una u otra percepción particular, calor o frío, luz o sombra, amor u odio, dolor o placer». Estas sensaciones proceden de estímulos del mundo exterior, que «doblan» el yo ora hacia un lado, ora hacia el otro. La teoría de los sentimientos morales de Smith se basaba en estos estímulos externos y cambiantes.

A partir de entonces el pensamiento filosófico sobre el carácter luchó por encontrar los principios de la regulación y la recuperación internos que rescatarían del flujo sensorial la sensación de ser uno mismo. Sin embargo, en los escritos de economía política posteriores a Adam Smith, el acento se pone en el cambio por sí mismo. Esta clase de flexibilidad se asociaba a las virtudes empresariales; siguiendo a Smith, los economistas del siglo XIX opusieron la flexibilidad del empresario al aburrido y lento empeño de los obreros industriales; John Stuart Mill, en sus Principios de economía política,

veía los mercados como un teatro de la vida, peligrosos y desafiantes a la vez, y, a los comerciantes, como artistas de la improvisación.

Mientras que Adam Smith era un moralista de la solidaridad, los economistas políticos que lo siguieron se concentraron en un valor ético diferente. Para Mill, es el comportamiento flexible lo que genera la libertad humana. Aún estamos dispuestos a pensar que así es; nos imaginamos que estar abiertos al cambio, ser adaptables, son cualidades del carácter que se necesitan para una acción libre —el ser humano es libre porque es capaz de cambiar—. No obstante, en nuestro tiempo, la nueva economía política traiciona este deseo personal de libertad. La repugnancia a la rutina burocrática y la búsqueda de la flexibilidad han producido nuevas estructuras de poder y control en lugar de crear las condiciones de liberación.

El sistema de poder que acecha en las formas modernas de flexibilidad está compuesto de tres elementos: reinvencción discontinua de las instituciones, especialización flexible de la producción y concentración sin centralización del poder. Los hechos que caen dentro de estas categorías no son desconocidos ni misteriosos para la mayoría de nosotros; no obstante, más difícil es evaluar las consecuencias personales de estos hechos.

Reinvencción discontinua de las instituciones: los manuales y las revistas empresariales actuales tienden a presentar el comportamiento flexible como dependiente del deseo de cambio; sin embargo, se trata de una clase especial de cambio, con consecuencias particulares para nuestra percepción del tiempo. El antropólogo Edmund Leach ha tratado de dividir la experiencia del tiempo cambiante en dos grupos. En el primero de ellos, sabemos que las cosas cambian, pero parecen tener una continuidad con lo que las ha precedido. En el otro, se produce una ruptura debida a actos que han alterado nuestra vida de manera irreversible.

Consideremos, por ejemplo, un rito religioso como la comunión. Cuando comemos la hostia participamos en el mismo acto que alguien realizó doscientos años antes. Si sustituimos las hostias de trigo marrón por hostias blancas, no alteramos mucho el significado del rito; la nueva harina se incorpora al ritual. Pero, si insistimos en que a las mujeres casadas debería permitírseles oficiar una comunión, podemos provocar que el sentido mismo de la palabra «sacerdote» cambie irreversiblemente, y, con ello, el significado de la comunión.

En el ámbito del trabajo, los ritmos que Diderot describió en el molino de papel, o los hábitos descritos por Anthony Giddens, ilustran la primera sensación de un tiempo que cambia dentro de un continuum. En comparación, el cambio flexible, del tipo que hoy tiene la mira puesta en la rutina burocrática, pretende reinventar las instituciones de manera decisiva e irrevocable, de modo que el presente se vuelve discontinuo del pasado.

La piedra angular de las modernas prácticas de dirección de empresas es la creencia en que las redes flexibles son más abiertas que las jerarquías piramidales —como las de la era fordista— a una reinvención radical. En la red, la unión entre nódulos es más flexible; se puede separar una parte —en teoría, al menos— sin destruir a las demás. El sistema es fragmentario, y en ello reside la oportunidad de intervenir. Su misma incoherencia invita a revisarlo.

Las técnicas específicas de esta clase de reinvención de instituciones ya están bien establecidas. Los directores de empresa recurren a programas de software que estandarizan los procedimientos operativos (SIMS); utilizando el programa SIMS, hasta en una empresa muy grande es posible ver lo que todas las celdas del panel institucional están produciendo, y así evitar rápidamente la duplicación de unidades o las unidades no eficientes. Estas mismas maquetas de software permiten que los contables y los planificadores institucionales evalúen cuantitativamente qué programas o qué personal pueden recortarse en una fusión de empresas. Delayering («eliminación de capas») es el término con que se denomina a la práctica de facilitar a un número menor de directivos el control sobre un número mayor de subordinados; la «desagregación vertical» ofrece a los miembros de una isla empresarial la posibilidad de realizar tareas múltiples.

El término corriente para esas prácticas es reengineering («reingeniería, reinvención»), cuyo resultado básico es la reducción de puestos de trabajo. Las estimaciones de las cifras de trabajadores americanos afectados por una reducción de plantilla desde 1980 a 1995 varían de un cálculo —a la baja— de trece millones, a la espectacular cifra de treinta y nueve millones. Estas reducciones han tenido una conexión directa con el aumento de la desigualdad, pues sólo una minoría de los trabajadores de mediana edad despedidos han encontrado otro trabajo con un salario igual o superior. En una Biblia moderna sobre este tema - *Reengineering the Corporation*—, los autores, Michael Hammer y James Champy, defienden la

reestructuración organizativa frente a la acusación de que es un mero disfraz para despedir a la gente afirmando que «reducción de plantilla y reestructuración sólo significan hacer menos con menos. En cambio, reingeniería significa hacer más con menos». Una afirmación que invoca a la eficiencia; la palabra misma evoca una operación más ajustada que se consigue mediante una ruptura crucial con el pasado. Sin embargo, exagerar la eficacia de la reingeniería puede conducir a engaño. El cambio irreversible se produce precisamente porque la reingeniería puede ser un proceso sumamente caótico.

A mediados de los años noventa, muchos directores de empresa vieron con claridad que sólo en la vida fantástica y muy bien pagada de los consultores puede una organización grande definir un nuevo plan comercial, reducirse y reinventarse con vistas a adaptarse y después avanzar hasta llevar a la práctica el nuevo plan. Eric K. Clemons, uno de los más sobrios y prácticos de estos consultores, observó con talante autocrítico que «muchos, incluso la mayoría, de los esfuerzos de reingeniería fracasan», y las más de las veces porque las instituciones se vuelven disfuncionales durante el proceso de reducción de plantilla: se descartan y revisan los planes comerciales, los beneficios esperados resultado la organización pierde dirección. Los cambios institucionales, en lugar de seguir la trayectoria de una flecha guiada, apuntan en direcciones diferentes y a veces conflictivas: una unidad operativa rentable se vende de repente, por ejemplo, y a pesar de ello, unos años más tarde, la empresa madre intenta volver al negocio en el cual sabía cómo hacer dinero antes de pretender reinventarse. Vueltas como ésta impulsaron a los sociólogos Scott Lash y John Uriy a definir in extenso la flexibilidad como «el final del capitalismo organizado».

La expresión puede parecer extremada. Sin embargo, puesto que la ideología empresarial presenta la tendencia al cambio institucional como una cuestión de mayor eficiencia más que como un experimento de final abierto, es necesario preguntarse si ha conseguido su objetivo. En concreto, el nuevo régimen ha pretendido eliminar los males de la rutina en nombre de una mayor productividad.

A principios de los años noventa, la American Management Association (AMA) y las empresas Wyatt efectuaron estudios de empresas que habían iniciado importantes procesos de reducción de plantilla. La AMA comprobó que los reiterados recortes de plantilla producen «menores beneficios y una productividad descendente»; el



estudio Wyatt afirma que «menos de la mitad de las empresas han logrado sus objetivos de reducción de gastos; menos de un tercio han aumentado la rentabilidad», y menos de una de cada cuatro aumentaron la productividad. Las razones de este fracaso son en parte evidentes: la moral y la motivación de los trabajadores bajaron en picado con los diversos recortes. Los trabajadores que sobrevivieron se quedaron, más que expectantes por una victoria competitiva frente a los despedidos, esperando el nuevo golpe de hacha.

En términos más generales, aunque las medidas de productividad a gran escala son infinitamente complejas, al menos hay buenos motivos para dudar de que la época actual sea más productiva que el pasado reciente. Tomemos, por ejemplo, una medida específica de crecimiento, el producto interior bruto (PIB). Según este indicador, el crecimiento fue mayor en la era de los dinosaurios burocráticos; las tasas de productividad han disminuido en todas las grandes sociedades industriales. Gracias a los avances tecnológicos, se ha producido un aumento importante del sector de las manufacturas en algunos países, pero, calculada en todas las clases de empleados administrativos y obreros, la productividad, medida tanto en términos de producción de un trabajador individual como en horas de trabajo, ha mermado en todas partes. Algunos economistas han llegado a afirmar que si se suman todos los costes del trabajo informatizado, la tecnología, en realidad, arroja un déficit de productividad.

Ineficiencia o desorganización no significan, sin embargo, que el cambio brusco y perturbador sea una medida sin pies ni cabeza. Estas reorganizaciones institucionales indican que el cambio es real, y, como sabemos demasiado bien, el valor en Bolsa de las instituciones en curso de reorganización suele subir, como si cualquier cambio fuera mejor que seguir igual que antes. En la operación de los mercados modernos, el trastorno de las organizaciones se ha vuelto rentable. Mientras que el cambio brusco puede no justificarse en términos de productividad, los beneficios a corto plazo para los accionistas proporcionan un fuerte incentivo a los poderes del caos disfrazados con la palabra reengineering, de apariencia tranquilizadora. Algunas empresas perfectamente viables son destruidas o abandonadas, y muchos empleados capaces quedan a la deriva y no se ven recompensados, simplemente porque la organización debe demostrarle al mercado que es capaz de cambiar.

Sin embargo, hay razones más fundamentales que impulsan al capitalismo a buscar el cambio radical e irreversible, por más desorganizado e improductivo que sea. Y la razón se relaciona con la inestabilidad de la demanda del consumo. Esta inestabilidad de la demanda da lugar a la segunda característica de los regímenes flexibles, a saber, la especialización flexible de la producción.

Especialización flexible: para expresarlo con sencillez, la especialización flexible trata de conseguir productos más variados cada vez más rápido. En *The Second Industrial Divide*, los economistas Michael Piore y Charles Sabel describen cómo funciona la especialización flexible en las relaciones fluidas entre empresas pequeñas del norte de Italia, y cómo permite que estos negocios reaccionen rápidamente a los cambios de la demanda. Las empresas cooperan y compiten a la vez, buscando sectores del mercado que cada una de ellas va ocupando con carácter temporal más que permanente y adaptándose a la corta vida de productos como el vestido, los textiles o las piezas de maquinaria. El gobierno desempeña un papel positivo, pues ayuda a estas empresas italianas a innovar juntas más que a quedarse encerradas en batallas a vida o muerte. Piore y Sabel llaman al sistema estudiado por ellos «estrategia de innovación permanente: adaptación al cambio continuo más que un esfuerzo por controlarlo».

La especialización flexible es la antítesis del sistema de producción encarnado por el fordismo. Hoy, en la fabricación de coches y camiones, la vieja y kilométrica cadena de montaje que estudió Daniel Bell ha sido reemplazada por islotes de producción especializada. Deborah Morales, que estudió una variante de estas plantas flexibles en la industria del automóvil, subraya la importancia de la innovación como respuesta a una demanda del mercado, al cambiar las tareas semanales, y a veces diarias, que los trabajadores han de realizar.

Los ingredientes necesarios para la especialización flexible también son conocidos. La especialización flexible conviene a la alta tecnología; gracias a los ordenadores, las máquinas industriales pueden reprogramarse y configurarse fácilmente. La velocidad de las comunicaciones modernas también ha favorecido la especialización flexible al permitir que las empresas gocen de acceso inmediato a los datos del mercado global. Además, esta forma de producción requiere una rápida toma de decisiones, y por eso es apropiado para el pequeño grupo de trabajo; por el contrario, en una gran pirámide

jerárquica, la adopción de decisiones puede ralentizarse mientras los papeles llegan hasta la cumbre a fin de ser aprobados en la oficina central. El ingrediente más sabroso de este nuevo proceso productivo es la disposición a dejar que las demandas cambiantes del mundo exterior determinen la estructura interna de las instituciones. Todos estos elementos de receptividad contribuyen a la aceptación del cambio decisivo y brusco.

Puede parecer extraño —al menos a los americanos— citar un ejemplo de la vanguardia de la innovación productiva en Italia. Aunque las empresas americanas y europeas han aprendido mucho de las técnicas japonesas de especialización flexible, la retórica de la economía americana suele suponer que la economía de los Estados Unidos es, en su conjunto, más flexible que otras, gracias a la mayor ausencia de interferencia estatal propia de este país en comparación con Europa y Japón, a una red más débil de amiguismo, a sindicatos también más débiles y una opinión pública dispuesta a tolerar el cambio económico brusco.

Este prejuicio americano se basa en el reconocimiento implícito de que el régimen flexible es, a la vez, político y económico. Las cuestiones de flexibilidad tratan de cuestiones de economía política propiamente dicha, y hoy encuentran formulaciones contrastantes en Estados Unidos y algunas partes de Europa. ¿Hay límites a la manera como mucha gente se ve forzada a doblegarse? ¿Puede el gobierno dar a la gente algo parecido a la fuerza elástica de un árbol a fin de que los individuos no se quiebren bajo la presión del cambio?

El banquero francés Michel Albert establece la diferencia entre las respuestas dividiendo las economías políticas de las naciones avanzadas en un modelo «renano» y un modelo «angloamericano». El primero existe desde hace casi un siglo en los Países Bajos, Alemania y Francia: en este modelo, los sindicatos y las empresas comparten el poder, y el Estado del bienestar proporciona un sistema de pensiones, de educación y de prestaciones sanitarias relativamente bien entretelado y seguro. Este modelo renano se ha utilizado en Italia, Japón, los países escandinavos y también en Israel.

El otro modelo, el «angloamericano», se refiere a la situación actual, más que a la pasada, en el Reino Unido y en Estados Unidos. Este modelo ofrece mayores posibilidades al capitalismo de libre mercado. Mientras que el modelo renano hace hincapié en ciertas

obligaciones de las instituciones económicas con el sistema de gobierno, el modelo angloamericano subraya la subordinación de la burocracia estatal a la economía, y, en consecuencia, tiende a aflojar la red de seguridad que proporciona el gobierno.

Respecto de los mercados, el modelo renano puede comportarse con tanta flexibilidad y decisión como el angloamericano. La Italia del norte, por ejemplo, es totalmente «renana» en su mezcla de empresa estatal y privada, pero también flexible a la hora de responder rápida y débilmente a las cambiantes exigencias del mercado. En algunas formas de fabricación de alta tecnología, la densa red renana de asociaciones cambiantes puede, de hecho, ser más receptiva a la demanda de los consumidores que su prima neoliberal encerrada en una dudosa batalla contra las interferencias «gubernamentales» y aplicada a aniquilar a sus competidores. La relación entre el mercado y el Estado compensa la diferencia real entre ambos regímenes.

Los regímenes del Rin tienden a frenar el cambio cuando perjudica a los ciudadanos con menos poder, mientras que el régimen angloamericano se inclina más hacia los cambios en la organización y en las prácticas laborales aunque los más débiles tengan que pagar un precio por ello. El modelo renano no se lleva del todo mal con la burocracia estatal, mientras que el angloamericano opera basándose en el principio de que el gobierno es culpable hasta que no se demuestre su inocencia. Ruud Lubbers, ex primer ministro de los Países Bajos, ha afirmado que la confianza holandesa en el gobierno ha permitido realizar dolorosos ajustes económicos que una ciudadanía más recelosa no habría aceptado. Así, la etiqueta «neoliberalismo» se aplica a menudo al modelo angloamericano («liberal» en su sentido original de no regulado); «capitalismo de Estado» es la fórmula con la que se clasifica al modelo renano.

Ambos regímenes tienen defectos, pero diferentes. El angloamericano, con baja tasa de desempleo, presenta una creciente desigualdad en los salarios. Nadie puede negar que la realidad de la actual desigualdad de la riqueza en el régimen angloamericano es asombrosa. El economista Simón Head ha calculado que para el 80% del tramo inferior de la población activa americana, los sueldos medios semanales (ajustados a la inflación) cayeron un 18% de 1973 a 1995, mientras que los percibidos por la élite empresarial aumentaron el 19% (sin tener en cuenta los impuestos), y un 66% después de que los asesores fiscales hayan hecho sus pases de

magia. Otro economista, Paul Krugman, afirma que el 1% superior de los asalariados americanos han más que doblado sus ingresos reales en la década que va de 1979 a 1989, en comparación con la tasa muy inferior de riqueza acumulada en las décadas anteriores.<sup>41</sup> En el Reino Unido, *The Economist* calculó hace poco que el 20% superior de la población activa gana siete veces más que el 20% del tramo inferior, mientras que hace veinte años la diferencia sólo era de cuatro. Un secretario de Trabajo de Estados Unidos ha afirmado: «Estamos en vías de convertirnos en una sociedad de dos escalas, compuesta de unos pocos ganadores y un grupo mucho mayor que se queda atrás»; opinión que secunda el presidente del Federal Reserve Bank, quien no hace mucho declaró que los ingresos desiguales podían transformarse en «una seria amenaza para nuestra sociedad».

Mientras que en los regímenes renanos la brecha en los salarios no ha aumentado tanto en la última generación, el desempleo se ha vuelto una maldición. Entre 1993 y 1996, la economía estadounidense generó casi 8,6 millones de puestos de trabajo, y a partir de 1992 también comenzó a florecer el mercado de trabajo británico. En cambio, durante la última década, casi todo el mercado europeo continental y del Japón estuvo estancado <sup>44</sup>.

Estableciendo estas diferencias se pone de relieve, un hecho muy sencillo. La operación de la producción flexible depende de la manera como una sociedad define el bien común. El régimen angloamericano tiene pleno empleo, pero pocas restricciones políticas a la desigualdad de ingresos, mientras que los sistemas de los Estados del bienestar del modelo renano, más sensibles a los problemas de los trabajadores, son un obstáculo a la creación de empleo. El mal que escogemos depende del bien que persigamos. Por esta razón es útil la palabra «régimen»; sugiere los términos de poder sobre los cuales se permite operar a la producción y a los mercados.

Concentración sin centralización: Un régimen flexible tiene una tercera característica. Los cambios en las redes, los mercados y la producción que utiliza hacen posible algo parecido a un oximoron: concentración de poder sin centralización de poder.

Uno de los alegatos a favor de la nueva organización del trabajo es que descentraliza el poder, es decir, que da a la gente de categoría inferior más control sobre sus propias actividades. Obviamente se trata de una afirmación falsa en lo que respecta a las técnicas

empleadas para desmontar las viejas y gigantescas estructuras burocráticas. Los nuevos sistemas de información proporcionan a los directivos un amplio cuadro de la organización y dejan a los individuos, al margen de cuál sea su lugar en la red, poco espacio para esconderse; SIMS, al tratar solamente con sus superiores inmediatos, ocupa el lugar de las negociaciones que podrían proteger a los individuos. Igualmente, la desagregación vertical y el *delaying* son cualquier cosa menos procedimientos de descentralización. Hay una península de poder en el archipiélago del poder flexible, y en la tierra alguien decide que «Barbados» puede hacer el trabajo que una vez hicieron «Trinidad» y «Guadalupe», y «Barbados» raras veces elige aumentar sus propias cargas.

La sobrecarga de dirección de los pequeños grupos de trabajo con muchas tareas diferentes es una característica frecuente de la reorganización de empresas —y contraria a las divisiones cada vez más exactas del trabajo que Adam Smith imaginaba en la fábrica de clavos—. Realizar estos experimentos con decenas o con cientos de miles de empleados requiere inmensos puestos de mando. A la economía de la desigualdad se suman así nuevas formas de poder desigual y arbitrario dentro de la organización.

Consideremos, por ejemplo, los ordenadores personales de marca que compramos: son un collage de piezas y montajes parciales fabricados en distintas partes del mundo, y la marca representa, a lo sumo, el armazón del conjunto. Su producción tiene lugar en un mercado de trabajo global y resulta en una práctica productiva denominada *hollowing* («vaciado»), pues la marca es un signo vacío. En su clásico estudio *Lean and Mean*, Bennet Harrison muestra cómo el poder jerárquico permanece firme en su lugar también en este tipo de producción; la empresa grande mantiene bajo su control al cambiante «cuerpo de baile» de las empresas que dependen de ella, les pasan los descensos en el ciclo comercial o los productos que han fracasado a sus socios más débiles, que están más apretados. Las islas de trabajo permanecen al alcance de la península de poder.

Harrison llama a esta red de relaciones desiguales e inestables «concentración sin centralización»; complementa el poder para reorganizar una institución de arriba hacia abajo en fragmentos y nódulos de red. El control puede ejercerse fijando objetivos de producción o de beneficios para una amplia variedad de grupos de la organización, y cada unidad tiene la libertad de alcanzarlos como le parezca conveniente. Sin embargo, esta libertad es engañosa. Es raro

que las organizaciones flexibles se fijen objetivos fáciles de alcanzar; por lo general, las unidades son presionadas para que produzcan o ganen mucho más de lo que está dentro de su capacidad inmediata. Las realidades de la oferta y la demanda raramente van sincronizadas con estos objetivos; el esfuerzo, a pesar de esas realidades, es empujar a esas unidades más y más; la presión viene de la cumbre de la jerarquía institucional.

Otra forma de comprender el sistema de poder descrito por Harrison es decir que desafiar el viejo orden burocrático no ha traído consigo menos estructura institucional. La estructura permanece en las fuerzas que empujan a producir a las unidades o a los individuos; lo que se deja, abierto es la manera de hacerlo, y la cumbre flexible de la organización pocas veces da la respuesta, pues está más ocupada en hacer las cuentas de sus propias necesidades que en diseñar un sistema mediante el cual las necesidades puedan ser satisfechas. «Concentración sin centralización» es una manera de transmitir la operación de mando en una estructura que ya no tiene la claridad de una pirámide —la estructura institucional se ha vuelto más intrincada, no más sencilla—. Ésta es la razón por la cual la palabra misma, «desburocratización», es confusa y a la vez torpe. En las organizaciones modernas que practican la concentración sin centralización, la dominación desde arriba es, a la vez fuerte y amorfa.

Una manera de comprender la manera como encajan los tres elementos del régimen la encontramos en la organización del tiempo en el lugar de trabajo. Actualmente, las organizaciones flexibles están experimentando una organización distinta de la jornada laboral, el llamado «horario flexible». En lugar de turnos fijos que no varían de un mes a otro, la jornada de trabajo es un mosaico de gente con horarios diferentes y más personalizados, como ocurre, por ejemplo, en el despacho de Jeannette. Este mosaico de horarios parece muy lejos de la monótona organización del trabajo en la fábrica de Smith; en realidad, parece ser una liberación de los horarios, una auténtica victoria de la organización moderna sobre la rutina de toda la vida. Sin embargo, la realidad del horario flexible es bien distinta.

El horario flexible surgió con la nueva entrada de mujeres en el mercado de trabajo. El número de mujeres pobres que trabajan, como Flavia, siempre ha sido mayor que el de mujeres de la burguesía. En la última generación, como ya hemos señalado, una importante cantidad de mujeres de clase media han entrado en las-

filas del trabajo en Estados Unidos, Europa y Japón y han seguido formando parte de la fuerza de trabajo incluso después de tener hijos, sumándose a las mujeres que ya trabajaban en servicios de menor nivel y en el sector de manufacturas. En 1960, un 30% de las mujeres norteamericanas formaba parte de la fuerza de trabajo remunerado, y el 70% no; en 1990, era casi el 60% y sólo el 40% no. En las economías desarrolladas en 1990, casi el 50% de la fuerza de trabajo profesional y técnica estaba formado por mujeres, la mayoría empleadas full-time. La necesidad, así como el deseo personal, ha impulsado el trabajo femenino; hoy, un estándar de vida de clase media requiere por lo general dos asalariados adultos. No obstante, estas mujeres trabajadoras necesitaban un horario de trabajo más flexible; al margen de su clase social, muchas de ellas trabajan a tiempo parcial y siguen siendo madres a tiempo completo.

La llegada de más mujeres de clase media a la fuerza de trabajo contribuyó a una mayor innovación en el horario flexible, sea a tiempo completo, sea a tiempo parcial. Ahora estos cambios ya han traspasado las barreras de los sexos y los hombres también tienen horarios más elásticos. En la actualidad el horario flexible conoce distintas variantes. En la más sencilla, utilizada de una manera u otra por el 70% de las empresas norteamericanas, un trabajador debe cumplir una semana entera de trabajo pero decide a qué horas del día está en la fábrica o en el despacho. En el extremo opuesto, hay un 20% de empresas que permiten «comprimir» el horario de trabajo, como cuando un empleado completa una semana en cuatro días. Trabajar en casa es una opción que hoy ofrece el 16% de las empresas, en particular para trabajadores de ventas, técnicos y del sector servicios, una opción viable en gran medida gracias al desarrollo de las redes internas de comunicaciones (intranets). En Estados Unidos, los hombres y las mujeres blancas de clase media tienen hoy mayor acceso a los horarios flexibles que los operarios de una fábrica o los trabajadores hispanos. El horario flexible es un privilegio de la jornada de trabajo; el trabajo por las tardes o por la noche aún recae en las clases menos privilegiadas.

Este hecho pone de relieve una de las formas en que el horario flexible, pese a que en apariencia promete mayor libertad de la que gozaba un obrero uncido al carro de la rutina de la fábrica de Smith, se entreteje, en cambio, en un nuevo entramado de controles. El horario flexible no se parece al calendario de vacaciones que permite a los trabajadores saber exactamente qué esperar; tampoco es



comparable al total de horas de trabajo semanales que una empresa puede fijar para sus empleados de nivel inferior. La programación flexible del horario es más un beneficio otorgado a empleados privilegiados que un derecho de los trabajadores, según la analista de gestión empresarial Lotte Bailyn; es un beneficio injustamente distribuido y estrictamente racionado. Esta afirmación es exacta hoy en Estados Unidos; otros países están introduciendo las prácticas americanas.

Si el horario flexible ha de considerarse una recompensa, también coloca al empleado bajo el estricto control de la institución. Consideremos, por ejemplo, el más flexible de los horarios flexibles, el trabajo en casa. Esta recompensa les provoca una gran ansiedad a los empleadores, pues temen perder el control de los trabajadores no presentes en la empresa y sospechan que los que se quedan en casa abusarán de esa libertad. Como resultado, se ha puesto en marcha un montón de controles para regular el proceso de trabajo real de aquellos que no trabajan en la oficina. Por ejemplo, la gente tiene que llamar a la oficina regularmente y se utilizan controles intranet para vigilar al trabajador ausente; los supervisores suelen abrir el correo electrónico. Son pocas las empresas que ofrecen horario flexible y que, siguiendo el modelo del Tagiverk, proponen a los trabajadores: «Tenemos esta tarea; hágala como le plazca, pero hágala.» Un trabajador o una trabajadora con horario flexible controla la ubicación del trabajo, pero no por ello obtiene mayor control sobre el proceso de trabajo en sí. Actualmente, varios estudios sugieren que la vigilancia suele ser, de hecho, más estricta para los que no trabajan en la oficina que para los presentes en la empresa.

De esta manera, los trabajadores cambian una forma de sumisión al poder —cara a cara— por otra que es electrónica; esto es lo que Jeannette descubrió, por ejemplo, cuando se trasladó a un lugar de trabajo más flexible al regresar al Este. La microgestión del tiempo sigue realizándose a paso acelerado, aunque el tiempo parezca desregulado en comparación con los males de la fábrica de Smith o del fordismo. La «lógica métrica» de Daniel Bell ha pasado del reloj a la pantalla del ordenador. El trabajo está descentralizado desde el punto de vista físico, pero el poder ejercido sobre los trabajadores es más directo. El teletrabajo es la última isla del nuevo régimen.

Éstas son, pues, las fuerzas que inclinan a la gente hacia el cambio: reinención de la burocracia, especialización flexible de la

producción, concentración sin centralización. En la rebelión contra la rutina, la aparición de una nueva libertad es engañosa. En las instituciones, y para los individuos, el tiempo ha sido liberado de la jaula de hierro del pasado, pero está sujeto a nuevos controles y a una nueva vigilancia vertical. El tiempo de la flexibilidad es el tiempo de un nuevo poder. La flexibilidad engendra desorden, pero no libera de las restricciones.

La versión de Smith imaginaba que la flexibilidad enriquecería a la gente ética y materialmente; su individuo flexible es capaz de repentinos estallidos de solidaridad. Una estructura de carácter totalmente distinta aparece entre los que ejercen el poder dentro del complicado régimen moderno. Son libres, pero su libertad es amoral.

Durante los últimos años he asistido regularmente a una reunión invernal de líderes de la economía y la política en el pueblo suizo de Davos. A Davos se llega por una estrecha carretera que atraviesa los Alpes; el pueblo se extiende a lo largo de una calle principal bordeada de hoteles, tiendas y casas para esquiadores. Thomas Mann ambientó allí *La montaña, mágica*, en un gran hotel que una vez fue sanatorio para tuberculosos. Durante la semana del Foro Económico Mundial, Davos da alojamiento al poder, más que a la salud.

A lo largo de la calle principal, una larga fila de limosinas llega hasta la sala de congresos, donde esperan guardias, perros de policía y detectores de metales. Para acceder a la sala, cada uno de los dos mil congresistas que llegan al pueblo ha de colocarse una insignia electrónica de seguridad, cuya función es algo más que impedir el paso a la chusma. La placa tiene un código electrónico que permite a quien la porta leer y enviar mensajes a un complejo sistema informático, y así organizar reuniones y hacer negocios en las cafeterías, en las pistas de esquí o en las selectas cenas en las que la distribución de asientos se ve a menudo perturbada por la prensa de los negocios.

Davos está dedicado al calentamiento económico global, y el centro de conferencias está a rebosar de ex comunistas que ensalzan las virtudes del libre comercio y el consumo indiscriminado. La lengua franca es el inglés, una prueba del papel dominante de Estados Unidos en el nuevo capitalismo; la mayoría de los asistentes habla un muy buen inglés. El Foro Económico Mundial funciona más como una corte que como un congreso. Sus monarcas son los gobernadores de

los grandes bancos o los directores de empresas internacionales, todos ellos buenos oyentes. Los cortesanos hablan con fluidez y en un tono bajo, siempre a punto de solicitar un préstamo o de concretar una venta. A estos hombres de negocios (son, en su mayor parte, hombres), la semana de Davos les cuesta un montón de dinero; sólo acude gente del más alto nivel, pero esa atmósfera cortesana está contaminada por cierto temor, el temor a quedar fuera de combate, a ser excluido de este nevado Versalles.

Fui año tras año a Davos como observador. En su mayoría mi familia estaba formada por activistas de izquierda. Mi padre y mi tío lucharon en la Guerra Civil española; al principio combatieron contra los fascistas en España, pero al terminar la guerra lucharon también contra los comunistas. El desengaño posterior al combate ha sido la historia de gran parte de la izquierda americana. También mi generación tuvo que olvidar las esperanzas que nos cautivaron en 1968, cuando la revolución parecía estar a la vuelta de la esquina; la mayoría hemos terminado descansando, algo incómodos, en esa nebulosa situada justo a la izquierda del centro, donde las palabras ampulosas son más importantes que los hechos.

Y aquí, en las pistas de esquí de Suiza, vestidos como si en efecto fueran a practicar este deporte, están los vencedores. Mi pasado me ha enseñado una cosa: sería fatal tratarlos como a simples malvados. Mientras que la gente como yo se ha acostumbrado a albergar de forma continua una especie de sospecha pasiva hacia la realidad existente, la corte de Davos rezuma energía, defiende los grandes cambios que han marcado nuestro tiempo: nuevas tecnologías, el ataque a las rígidas burocracias, las economías transnacionales. Pocos de los que he conocido en Davos comenzaron igual de ricos y poderosos. Este es un reino de gente que «ha llegado», y muchos de sus logros se los deben a la práctica de la flexibilidad.

El hombre de Davos más conocido por el público es Bill Gates, el ubicuo presidente de Microsoft Corporation. Hace mucho apareció -como todos los principales oradores del Foro- en persona y a la vez en una pantalla de televisión gigante. Algunos de los tecnólogos presentes comenzaron a murmurar cuando la cabeza gigante habló; para ellos, la calidad de los productos Microsoft es mediocre. Sin embargo, para la mayoría de los ejecutivos Bill Gates es una figura heroica, y no solamente porque ha construido una gran empresa a partir de cero. Es el epítome mismo de magnate flexible por

excelencia, como se demostró hace muy poco cuando descubrió que no había previsto las posibilidades de Internet. Gates hizo girar sus inmensas operaciones alrededor de una moneda de diez centavos, y reorganizó el foco de su empresa en busca de la nueva oportunidad del mercado.

Cuando era niño, yo tenía una colección de libros llamada la Little Lenin Library (la Pequeña Biblioteca Lenin) que explicaba muy gráficamente el carácter de los capitalistas que se hacen a sí mismos. Una lámina especialmente espeluznante mostraba al viejo John D. Rockefeller como un elefante que aplastaba a los desafortunados trabajadores con sus enormes patas, cargado de locomotoras y torres de petróleo. Puede que el hombre de Davos sea implacable y codicioso, pero esas cualidades animales solas no son suficientes para explicar los rasgos caracterológicos de los barones de la tecnología, de los capitalistas de riesgo y de los expertos en reengineering de empresas que se reúnen allí.

Gates, por ejemplo, parece no padecer la obsesión de aferrarse a las cosas. Sus productos aparecen con fuerza en el mercado y con la misma rapidez desaparecen; Rockefeller, en cambio, quería poseer pozos de petróleo, edificios, maquinaria o carreteras y poseer todo por mucho tiempo. La falta de un apego duradero parece caracterizar la actitud de Gates hacia el trabajo; habló de la necesidad de posicionarse en una red de posibilidades más que quedarse paralizado en un trabajo dado. Es, en todos los aspectos, un competidor inescrupuloso, y las pruebas de su codicia son vox populi; Gates ha destinado sólo una minúscula tajada de sus miles de millones a la beneficencia o al bien público, pero la disposición a ceder se pone de manifiesto en su disposición a destruir lo que ha hecho, según las exigencias del momento inmediato. Tiene, si no la capacidad de dar, sí la capacidad de desprenderse.

Esta falta de apego duradero está relacionada con un segundo rasgo de carácter de la flexibilidad, a saber, la tolerancia a la fragmentación. En su conferencia del año pasado, Gates nos dio a todos un consejo muy especial, nos advirtió de que el crecimiento de las industrias tecnológicas es un asunto turbio, caracterizado por muchos experimentos, pasos en falso y contradicciones. Otros tecnólogos americanos les enseñaron lo mismo a sus colegas europeo-renanos, que, aparentemente aferrados a viejos procedimientos formales, aspiran a diseñar una «política tecnológica coherente» para sus empresas o sus respectivos, países. El

crecimiento, dijeron los norteamericanos, no se produce de esta manera nítida y burocráticamente planificada.

Puede que sólo sea la necesidad económica lo que hoy impulsa al capitalista a apostar por muchas posibilidades al mismo tiempo. Estas realidades prácticas requieren, no obstante, una fuerza particular del carácter, la de alguien que tiene la seguridad necesaria para moverse en el desorden, alguien que florece en medio de la dislocación. Como hemos visto, Rico sufría emocionalmente por los desplazamientos sociales resultantes de su éxito profesional. Los verdaderos vencedores no sufren por la fragmentación. Los estimula, en cambio, el trabajo simultáneo en muchos frentes diferentes; es parte de la energía del cambio irreversible.

La capacidad de desprenderse del pasado, la seguridad necesaria para aceptar la fragmentación: éstos son dos rasgos de carácter que se manifiestan en Davos entre las personas que de verdad se sienten cómodas en el nuevo capitalismo. Hay rasgos que fomentan la espontaneidad, pero aquí, en la montaña suiza, esa espontaneidad es, en el mejor de los casos, éticamente neutral. Estos mismos rasgos de carácter que fomentan la espontaneidad se vuelven más autodestructivos para los que trabajan en escalones más bajos del régimen flexible. Los tres elementos del sistema de poder flexible corroen el carácter de los empleados más corrientes que tratan de jugar de acuerdo con estas reglas; o, al menos, eso es lo que yo he observado al descender de la montaña mágica y regresar a Boston.

#### 4. ILEGIBLE

Un año después de mi conversación con Rico, regresé a la panadería de Boston dónde veinticinco años antes, mientras investigaba para el libro *The Hidden Injuries of Class*, había entrevistado a un grupo de panaderos. En un principio había ido a preguntarles sobre su visión de clase en Estados Unidos. Al igual que todos los americanos, me dijeron que eran de clase media; aparentemente, la idea de clase social en Estados Unidos significaba poco para ellos. Los europeos, a partir de Tocqueville, tienden a tomar el valor nominal por realidad; algunos deducen que nosotros, los americanos, somos de hecho una sociedad sin clases, al menos en

nuestras costumbres y creencias —una democracia de consumidores —; otros, como Simone de Beauvoir, mantienen que estamos irremediabilmente confundidos en lo tocante a nuestras diferencias reales.

Las personas que entrevisté hace un cuarto de siglo no eran ciegas; tenían una manera bastante legible de calcular la clase social, aunque no a la manera europea. La clase implicaba una estimación bastante más personal del yo y las circunstancias. De este modo se pueden trazar líneas muy nítidas entre las personas; los clientes de los restaurantes americanos de comida rápida en Estados Unidos tratan a los que les sirven con una indiferencia y una mala educación que sería inaceptable en un club inglés o un café francés. Las masas no parecen dignas de ser consideradas seres humanos, y, por eso, lo que importa es cuánta gente se distingue de la masa. La obsesión americana por el individualismo expresa la necesidad de status en estos términos; uno quiere ser respetado por sí mismo. En Estados Unidos, la clase tiende a interpretarse como una cuestión de carácter personal. Por eso, cuando el 80% de un grupo de panaderos dice que es de clase media, en realidad no están contestando a la pregunta de cuánto dinero tienen, o cuánto poder, sino de cómo se valoran a sí mismos. La respuesta es: «Soy bastante bueno.» i Las medidas objetivas de posición social tal como las calculan los europeos económicamente en términos de clase, los americanos suelen relacionarlas más con la raza y la identidad étnica. Cuando entrevisté por primera vez a los panaderos de Boston, momento en que la panadería tenía aún un nombre italiano y se preparaban panes italianos, la mayoría de los trabajadores eran griegos; estos griegos eran hijos de panaderos que habían trabajado para la misma empresa. Para estos grecoamericanos, «negro» era sinónimo de «pobre», y «pobre», a través de la alquimia que, convertía una posición social objetiva en carácter personal, era un signo relacionado con «degradación». A las personas que entrevisté en aquella época les enfurecía que la élite —es decir, los médicos, abogados, profesores y otros blancos privilegiados— sintieran más pena por esos negros supuestamente perezosos y dependientes que por las luchas de los trabajadores americanos de mentalidad independiente que se hallan en posición media. Así, el odio racial delataba una especie de conciencia de clase.

La identidad étnica de los panaderos griegos les ayudaba a medir su posición relativamente baja en la escala social. Los griegos

daban mucha importancia al hecho de que los dueños de la panadería fueran italianos. Muchos italianos de Boston eran igual de pobres que otros grupos étnicos, pero en las otras comunidades de inmigrantes era un lugar común afirmar que los italianos, que habían ascendido socialmente recibían ayuda de la mafia. Los panaderos se preocupaban por la movilidad social ascendente entre ellos; temían que sus hijos perdieran sus raíces griegas al volverse más americanos. Y los panaderos estaban seguros de que ciertos blancos anglosajones protestantes de Boston despreciaban a los inmigrantes como ellos —tal vez era una apreciación realista.

El enfoque marxista tradicional de la conciencia de clase se basa en el proceso de trabajo, concretamente en la manera como los trabajadores se relacionan entre sí a través del trabajo. La panadería unía efectivamente a sus empleados creándoles una conciencia de sí mismos. En cierto modo, el lugar se parecía más a la fábrica de papel de Diderot que a la fábrica de clavos de Smith, la preparación de pan era un ejercicio coreográfico que requería años de entrenamiento para salir bien. No obstante, en la panadería imperaba el bullicio; el olor a levadura se mezclaba con el del sudor humano en las salas calientes; las manos de los panaderos se sumergían constantemente en la harina y el agua; los hombres usaban la nariz y los ojos para decidir cuándo estaba listo el pan. El orgullo del oficio era fuerte, pero los hombres decían que no disfrutaban con su trabajo, y yo les creí. A menudo se quemaban con el horno; la amasadora primitiva requería mucha fuerza; además, era trabajo nocturno, lo cual significaba que esos hombres, tan centrados en la familia, raramente la veían durante la semana.

Sin embargo, yo tuve la impresión, al verlos luchar, de que la solidaridad étnica provocada por el hecho de ser griego posibilitaba su solidaridad en ese trabajo difícil: ser buen trabajador significa ser un buen griego. La ecuación de buen trabajo y buen griego tenía un sentido en lo concreto más que en lo abstracto. Los panaderos necesitaban colaborar estrechamente entre sí para coordinar las diversas tareas de la panadería. Cuando dos de los trabajadores — dos hermanos, los dos alcohólicos— aparecían escayolados en el trabajo, los otros los reprendían hablándoles de los problemas que les estaban ocasionando a su familia y la pérdida de prestigio de sus familias en la comunidad en la que vivían todos los griegos. No ser un buen griego era una poderosa herramienta de vergüenza, y, en consecuencia, de disciplina en el trabajo.

Igual que Enrico, los panaderos griegos de la panadería italiana tenían una serie de directrices burocráticas para organizar su experiencia a largo plazo. Los puestos de trabajo habían pasado de padres a hijos a través del sindicato local, que también estructuraba rígidamente los salarios, los beneficios y las pensiones. Para estar seguro, las certezas en este mundo de panaderos requerían ciertas ficciones. El primer propietario de la panadería había sido un judío muy pobre, que ganó un poco de dinero, luego vendió el negocio a una organización de tamaño medio que empleó a gerentes con apellidos italianos; pero las cuestiones se aclaraban simplemente equiparando Jefe con Mafia. El sindicato que organizaba sus vidas era en realidad un desastre, y algunos de sus funcionarios hacían frente a penas de prisión por corrupción; el fondo de pensiones estaba saqueado y agotado. Sin embargo, los panaderos me dijeron que esos sindicalistas corruptos comprendían sus necesidades.

Éstas eran algunas de las maneras en que un grupo de trabajadores hacía legible en un idioma más personal las condiciones que un europeo podría leer en términos de clase. La raza medía hacia abajo; la pertenencia étnica hacia arriba, hacia «nosotros». En el trabajo, el carácter de los trabajadores se expresaba actuando honradamente, trabajando cooperativamente y limpiamente con otros panaderos porque pertenecían a la misma comunidad.

Cuando regresé a la panadería después de hablar con Rico, me sorprendió ver lo mucho que había cambiado.

El dueño es ahora una cadena gigante del ramo de la alimentación, pero en este caso no es una operación de producción en masa. Trabaja según los principios de Piore y Sabel de la especialización flexible, utilizando máquinas complejas y reconfigurables. Un día los panaderos pueden hacer mil barras de pan francés, y al día siguiente mil bagels, bollos con forma de rosquilla, según la demanda del mercado de Boston. La panadería ya no huele a sudor y es asombrosamente fresca, mientras que antes el calor hacía vomitar con frecuencia a los trabajadores. Bajo las relajantes lámparas fluorescentes, todo tiene ahora un aspecto extrañamente silencioso.

Desde el punto de vista social, ésta ya no es una panadería griega. Todos los hombres que yo conocía se han jubilado; algunos jóvenes italianos trabajan ahora aquí, junto con dos vietnamitas, un hippy WASP incompetente y algo mayor y varios individuos sin una



identidad étnica discernible. Además, ya, no sólo trabajan hombres; uno de los italianos es una chica recién salida de la adolescencia, otra, una mujer con dos hijos adultos. Los trabajadores vienen y van a lo largo del día; la panadería es una compleja red de horarios a tiempo parcial para las mujeres e incluso para algunos hombres; el antiguo turno de noche ha sido reemplazado por una jornada de trabajo mucho más flexible. El poder del sindicato de panaderos se ha debilitado en la panadería; como resultado, los más jóvenes no están cubiertos por contratos sindicales y trabajan con un régimen contingente y horarios flexibles. Lo más sorprendente de todo, dados los prejuicios que imperaban en la antigua panadería, es que el capataz es negro.

Desde el mirador del pasado, todos estos cambios deberían ser confusos. Esta mezcla de etnias, sexos y razas no permite leer el fenómeno fácilmente a la antigua usanza. Sin embargo, sigue prevaleciendo la peculiar disposición americana a traducir la clase en términos más personales de status. Lo realmente nuevo es que en la panadería tuve la visión de una tremenda paradoja. En este lugar de trabajo flexible y altamente tecnologizado donde todo es de fácil manejo, los trabajadores se sienten personalmente degradados por la manera en que trabajan. En este paraíso del panadero, esa reacción a su trabajo es algo que ni ellos mismos comprenden. Desde el punto de vista operacional, todo es perfectamente claro; desde el punto de vista emocional, en cambio, terriblemente ilegible.

La panadería informatizada había cambiado profundamente las actividades físicas coreográficas de los trabajadores. Ahora, los trabajadores no tenían contacto físico con los ingredientes ni con los panes, supervisaban todo el proceso en pantalla, mediante iconos que representaban, por ejemplo, imágenes del color del pan derivadas de datos acerca de la temperatura y el tiempo de cocción de los hornos; pocos panaderos ven en realidad las hogazas de pan que fabrican. Las pantallas de trabajo están organizadas según la conocida manera Windows. En una de ellas, se ven iconos de las muchas más clases diferentes de panes que fabricaban en el pasado: pan ruso, pan italiano, pan francés, todas ellas posibles con sólo acercar un dedo a la pantalla. El pan se ha convertido en una representación en pantalla.

Como resultado de este método de trabajo, en realidad los panaderos ya no saben cómo se hace el pan. El pan automatizado no es una maravilla de la perfección tecnológica; las máquinas a veces

se equivocan en los panes que están cocinando, por ejemplo, y no calculan correctamente la fuerza de la levadura o el color real del pan. Los trabajadores pueden jugar con la pantalla para corregir un poco esos defectos; lo que no pueden hacer es arreglar las máquinas o, lo que es más importante, preparar pan manualmente cuando las máquinas se estropean, cosa que ocurre con bastante frecuencia. Los trabajadores dependen de un programa informático y, en consecuencia, no pueden tener un conocimiento práctico del oficio. El trabajo ya no les resulta legible, en el sentido de que ya no comprenden lo que están haciendo.

Los horarios de trabajo flexible en la panadería aumentan las dificultades de este método de trabajo. La gente suele irse a casa justo cuando está a punto de salir un desastre del horno. No quiero decir que los trabajadores sean irresponsables; antes bien, su tiempo tiene otras exigencias, tienen hijos a los que atender, u otros empleos a los que han de llegar puntualmente. Para manejar las hogazas informatizadas que fallan es más sencillo tirar a la basura las hogazas estropeadas, reprogramar el ordenador y volver a empezar. Antiguamente se desperdiciaban muy pocos panes; ahora todos los días los enormes cubos de plástico de la panadería están llenos de montones de panes quemados. Los cubos de basura pueden parecer un símbolo apropiado de lo que le ha ocurrido al arte de hacer pan. No hay ninguna razón para darle un toque romántico a esta pérdida de oficio; sin embargo, como apasionado cocinero aficionado descubrí que la calidad del pan que sobrevive al proceso de producción era excelente, opinión que por lo visto comparten muchos bostonianos, pues la panadería es popular y rentable.

Según las antiguas ideas marxistas de clase, los trabajadores deberían estar alienados por esta pérdida de oficio; deberían estar enfadados por las increíbles condiciones del lugar de trabajo. Sin embargo, la única persona que encontré en la panadería que se ajustaba a esta descripción era el capataz negro, que estaba en el peldaño más bajo de la escala de mandos.

Rodney Everts —así lo llamaré— es un jamaicano que llegó a Boston cuando tenía diez años y que se ha abierto camino a la manera de antes, desde aprendiz a maestro panadero, y luego, encargado de la panadería. Esa trayectoria representa veinte años de lucha. Fue puesto a la fuerza en la vieja dirección como parte de una reglamentación que, tenía en cuenta la igualdad de razas; soportó la frialdad de los antiguos panaderos griegos, pero hizo carrera gracias

a su determinación y sus méritos. En su cuerpo se detectan algunos recuerdos de esa lucha; es obeso, come por ansiedad; al principio nuestra charla giró en torno a cultivos y dietas a base de levadura. Rodney Everts recibió con entusiasmo el cambio en la dirección, considerándolo una liberación, pues la nueva compañía nacional era menos racista, y también recibió con satisfacción los cambios tecnológicos pensando que reducían su riesgo de infarto, También celebró el retiro de los griegos y la contratación de una fuerza de trabajo políglota. De hecho, es responsable de la selección de la mayoría de los trabajadores. Pero también le enfurece la manera ciega como se trabaja ahora, aunque comprende que el bajo nivel de solidaridad y técnica no es culpa de ellos. La mayoría de las personas que escoge permanecen, a lo sumo, dos años en la panadería; los jóvenes trabajadores no afiliados a un sindicato son los que duran menos. También le da rabia que la compañía prefiera a esos trabajadores; Everts está convencido de que, si se les pagara mejor, se quedarían más tiempo. Y tampoco le gusta que la compañía use el horario flexible como compensación al trabajo mal remunerado. Quiere que todo su personal esté en la panadería al mismo tiempo, para tratar juntos los problemas lo mejor posible. Y los cubos de basura repletos lo sacan de sus casillas.

Me entusiasmé con Rodney Everts cuando me dijo que creía que muchos de esos problemas podían salvarse si los trabajadores fueran los dueños de la panadería. Si de una cosa no se le puede acusar es de pasividad ante la incapacidad de los trabajadores de hacer pan; ha dado varios seminarios voluntarios sobre el arte de hacer pan, al cual sólo asistieron los dos vietnamitas, que a duras penas entienden su inglés. Sin embargo, lo que más me sorprendió fue su capacidad de tomar distancia y contemplar la situación con claridad. «Cuando era un aprendiz, usted comprenderá, tenía la rabia ciega del negro»: devoto lector de la Biblia, tiene algo de las cadencias de la Biblia de King James\* en su discurso. «Ahora, veo este lugar» Esa claridad es lo que el Marx humano entendía como alienación, la conciencia infelizmente dissociada que revela, no obstante, las cosas como son y el lugar donde una persona está.

\* King James Versión: Revisión de la Bishops Bible, publicada en 1611 durante el reinado de Jacobo I. (N. del T.)

Pero el capataz está solo. La gente que tiene a su cargo no se ve a sí misma con la misma claridad. En lugar de alienación, su sentido de la vida cotidiana en la panadería está marcado por la

indiferencia. Por ejemplo, para ser contratada, la gente tiene que probar que sabe manejar ordenadores. No obstante, no usarán mucho este conocimiento en el trabajo, donde lo único que tienen que hacer es apretar botones en un programa de Windows diseñado por otros. «Hacer pan, zapatos, trabajos de imprenta, pídamelo lo que quiera, yo puedo hacerlo», me dijo una de las mujeres de la panadería riendo, mientras mirábamos los cubos de basura. Uno de los italianos me dijo: «En casa sí que hago pan, soy panadero. Aquí aprieto botones.» Cuando le pregunté por qué no había asistido al seminario de Everts, me respondió: «No importa, no voy a hacer esto el resto de mi vida.» Una y otra vez, la gente dijo lo mismo con otras palabras: en realidad, no soy panadero. Son personas con una identidad laboral débil. Si Bill Gates no siente mucho apego por productos específicos, esta nueva generación es indiferente a los trabajos específicos.

No obstante, la falta de apego también va unida a confusión. Esta fuerza de trabajo políglota y flexible tampoco veía con mucha mayor claridad el lugar que ocupaban en la sociedad. Los criterios raciales y étnicos son menos útiles para ellos que para los griegos que antes trabajaban aquí. Aceptaban al negro Rodney Everts como jefe legítimo, y su autoridad se basaba en su capacidad real. Las mujeres de la panadería utilizaban agriamente la palabra «feminista». Cuando les formulé la misma pregunta que les planteé veinticinco años antes —« ¿A qué clase social pertenece usted? »—, obtuve la misma respuesta: clase media. Sin embargo, ahora los viejos subtextos organizadores no existían. (Al hacer esta generalización, tengo que exceptuar a los dos vietnamitas, con quienes tuve que hablar en francés; en sus lazos comunales se parecían a los griegos que trabajaban aquí antes.

"La falta de apego a tareas particulares y la confusión sobre la posición social podrían ser tolerables si también hubiera desaparecido la disposición típicamente americana a interpretar las circunstancias materiales en términos de carácter personal. Pero eso no ha ocurrido. La experiencia en el trabajo aún parece intensamente personal. Estas personas se sienten fuertemente inclinadas a interpretar su trabajo como algo que se refleja en ellos en cuanto individuos. Hace veinticinco años les pregunté a los panaderos griegos: « ¿Por qué quiere usted que se le respete? » La respuesta era sencilla: ser un buen padre, seguido de un buen trabajador. Cuando les hice la misma pregunta a las aproximadamente veinte personas de la

panadería, el sexo y la edad complicaron el lado familiar de la respuesta, pero, igual que antes, ser un buen trabajador seguía siendo importante. Ahora, sin embargo, en el régimen flexible, las cualidades personales de ser un buen trabajador parecían más difíciles de definir.

En la panadería, la tecnología desempeña un papel importante en esa débil identidad laboral, pero no realmente en el sentido que cabría esperar. Más que hostiles, en este lugar de trabajo las máquinas son todas supuestamente fáciles de utilizar; tienen claros iconos visuales y ventanas bien organizadas que se parecen a las pantallas de los ordenadores domésticos. Un vietnamita que apenas habla inglés y que no entiende realmente la diferencia entre una baguette y un bagel puede hacer funcionar estas máquinas. Hay una base económica para estas mezcladoras, amasadoras y hornos fáciles de usar: permiten a la empresa contratar trabajadores con salarios inferiores que en el pasado, cuando los trabajadores, no las máquinas, eran los cualificados, aunque ahora todos tienen cualificaciones técnicas altas y certificadas.

Al final me di cuenta de que la misma facilidad de uso de la panadería es lo que puede explicar, en parte, la confusión que los trabajadores sienten respecto de sí mismos en cuanto panaderos. En todas las formas de trabajo, desde la cultura a servir comidas, la gente se identifica con las tareas que son un reto para ellos, tareas que son difíciles; pero en este lugar de trabajo flexible, con sus trabajadores de distintas lenguas que entran y salen cumpliendo un horario irregular, con pedidos radicalmente distintos cada día, la maquinaria es el único criterio real de orden, y por eso tiene que ser sencilla para todos. La dificultad es contraproducente en un régimen flexible. Por una terrible paradoja, cuando reducimos la dificultad y la resistencia, creamos las condiciones para una actividad acrítica e indiferente por parte de los usuarios.

A este respecto, tuve la suerte de encontrarme en la panadería cuando una de las máquinas de amasar explotó. Aunque de fácil manejo, la máquina era de complejo diseño; su sistema de funcionamiento por ordenador era opaco, como dicen los diseñadores industriales, más que transparente. Decir «de fácil manejo» significaba una versión bastante unilateral de la sencillez. Ese día cortaron la electricidad, hicieron una llamada por teléfono y estuvimos dos horas sentados esperando que llegara el servicio técnico de la empresa que había diseñado las máquinas.

Cuando volvieron a conectar las máquinas, los trabajadores que habían estado esperando se veían taciturnos y disgustados. Un incidente similar ya había ocurrido antes, pero no había forma de, que nadie en la panadería pudiera penetrar en la opaca arquitectura del sistema para comprender, y no digamos solucionar, el problema. Los panaderos no eran indiferentes al hecho elemental de conseguir que se hiciera el trabajo. Querían sentirse útiles, hacer que las cosas funcionaran, pero no podían. En un estudio dedicado a los camareros de los restaurantes McDonald's, Katherine Newman descubrió que trabajadores supuestamente no cualificados de repente despliegan toda clase de aptitudes improvisadas para que al negocio siga en marcha cuando se enfrentan a una crisis mecánica como la ocurrida en la panadería. Los panaderos sentían ese impulso, pero estaban desconcertados por la tecnología.

Por supuesto, sería absurdo echar la culpa a las máquinas. Fueron diseñadas y construidas para trabajar de una manera determinada; la empresa toleraba el desperdicio y los desperfectos como parte del coste de hacer negocio. A niveles más altos del trabajo técnico, el advenimiento del ordenador ha enriquecido el contenido de muchos trabajos. El lado más positivo de la tecnología aparece, por ejemplo, en el estudio realizado por Stanley Aronowitz y William DiFazio sobre el impacto del auto-CAD, o diseño asistido por ordenador, sobre un grupo de ingenieros civiles y arquitectos que trabajan para la ciudad de Nueva York: o personas habituadas a dibujar a mano, se sintieron entusiasmadas por las posibilidades de manipular imágenes en una pantalla flexible. Un arquitecto les dijo: «Al principio pensaba que sólo serían máquinas de dibujar... pero ahora realmente estoy entusiasmado, es como si pudiera manipular y desglosar cualquier diseño. Puedo estirarlo, moverlo, quitarle una parte.» Este uso de la máquina ha estimulado ciertamente a pensar a sus usuarios de alto nivel.

Sin embargo, sería igualmente erróneo excluir la maquinaria del desapego y las confusiones. Esto se debe a que la nueva herramienta del capitalismo contemporáneo es una máquina mucho más inteligente que los artefactos mecánicos del pasado. Su propia inteligencia puede sustituir a la de los usuarios, y así llevar a nuevos extremos la pesadilla de Smith del trabajo mecánico. Cuando el CAD se introdujo en el programa de arquitectura del Instituto de Tecnología de Massachusetts, por ejemplo, uno de los arquitectos objetó lo siguiente: Cuando dibujas un sitio, cuando se ponen las

líneas de casas y los árboles, ese dibujo arraiga en tu mente. Llegas a conocer el sitio de una manera que el ordenador no te permite conocer... Llegas a conocer un terreno trazándolo y volviéndolo a trazar, sin dejar que el ordenador lo «regenera» por ti.<sup>52</sup>

De manera similar, el físico Victor Weisskopf dijo una vez a un grupo de estudiantes que trabajaban exclusivamente con experimentos informatizados: «Cuando me enseñan ese resultado, el ordenador entiende la respuesta, pero no creo que ustedes la comprendan.»

Al igual que cualquier acto de pensamiento, la inteligencia en el uso de las máquinas es aburrida cuando es operativa más que autocrítica. La analista de sistemas tecnológicos Sherry Turkle cuenta una entrevista que le hizo a una niña muy inteligente acerca de la mejor manera de jugar a SimCity, un juego de planificación de ciudades para niños: una de las reglas más eficaces era «Subir los impuestos siempre termina en disturbios». La niña no cuestiona por qué motivo subir los impuestos siempre trae problemas; ella sólo sabe que esta regla hace el juego más sencillo. En auto-CAD, se puede trazar en la máquina un trozo de un objeto y ver casi inmediatamente el todo; si queremos saber cómo se verá una escena ampliada, reducida, cabeza abajo, desde atrás, unas cuantas teclas nos lo dirán; pero no nos dirán si la imagen sirve de algo.

El desapego y la confusión que encontré entre los panaderos de Boston es una reacción a estas propiedades particulares del ordenador utilizado en un lugar de trabajo flexible. No sería una novedad para estos hombres y mujeres que la resistencia y la dificultad son fuentes importantes de estimulación mental, y que cuando tenemos que luchar para aprender algo lo aprendemos bien. Sin embargo, estas verdades no tienen hogar. La dificultad y la flexibilidad son contrarias al proceso de producción corriente en la panadería. En momentos de crisis, los panaderos se encontraron de repente excluidos de su trabajo, y eso repercutió en su sensación de persona que trabaja. Cuando la mujer de la panadería dice: «Hacer pan, zapatos, trabajos de imprenta, pícame lo que quiera», su sentimiento por la máquina es sencillo, amistoso, pero también, como me repitió varias veces, le hace sentir que ella no es panadera. Estas dos afirmaciones están íntimamente ligadas. Su comprensión del trabajo es superficial; su identidad como trabajadora, frágil.

Es un lugar común decir que las identidades modernas son más fluidas que las tajantes divisiones de las sociedades clasistas del pasado. «Fluido» puede querer decir adaptable; pero en otra línea de asociaciones, fluido también implica facilidad, el movimiento fluido requiere que no haya impedimentos. Cuando las cosas nos resultan fáciles, como en el trabajo que he descrito en este capítulo, nos volvemos débiles; nuestro compromiso con el trabajo se vuelve superficial, pues nos falta la comprensión de lo que estamos haciendo.

¿No es éste el mismo dilema que preocupaba a Adam Smith? No lo creo. En la fábrica de clavos nada se le ocultaba al obrero, en cambio, en la panadería hay muchas cosas que los trabajadores no ven. Un trabajo tan claro y, sin embargo, tan oscuro. La flexibilidad crea distinciones entre superficie y profundidad, y los sujetos menos poderosos de la flexibilidad están forzados a permanecer en la superficie.

Los viejos panaderos griegos tenían una gran dificultad física para hacer su trabajo: nadie querrá que vuelva esa época. El trabajo era cualquier cosa menos superficial, debido a sus lazos étnicos, y en el Boston moderno esos lazos de honor comunal tal vez hayan desaparecido para siempre. Lo que importa ahora es saber qué ha ocupado su lugar, la asociación de lo flexible y lo fluido con lo superficial. Las superficies brillantes y los mensajes sencillos que anuncian los productos globales son demasiado conocidos, demasiado fáciles de manejar. No obstante, algunos de ellos dividen entre superficie y profundidad el proceso productivo flexible, con sus tareas sencillas cuya lógica más profunda no puede ser resquebrajada.

Del mismo modo, la gente puede padecer de superficialidad al tratar de leer el mundo que la rodea y leerse a sí misma. Las imágenes de una sociedad sin clases, una manera común de hablar, de vestir y de ver, pueden también servir para ocultar unas diferencias más profundas; hay una superficie en la cual todo el mundo parece estar en el mismo plano, pero romper esa superficie puede requerir un código del cual la gente carece. Y si lo que la gente sabe sobre sí misma es sencillo y directo, puede ser demasiado poco.

Las superficies opacas del trabajo contrastan con los entusiasmos de Davos. En el régimen flexible, las dificultades cristalizan en un acto particular, a saber: el acto de asumir riesgos.



## 5. RIESGO

Hasta que cerró sus puertas, el Trout Bar era uno de mis lugares favoritos para relajarme en Nueva York. Situado en el edificio de una vieja fábrica de Soho, el Trout no era un lugar precisamente acogedor; en realidad, era un sótano, y la vista de la que se disfrutaba por las ventanas era una democrática perspectiva de zapatos y tobillos anónimos. El Trout era el reino de Rose.

Apenas concluidos los estudios secundarios, Rose se había casado bien con un hombre de mediana edad, fabricante de fieltro, en los días en que los hombres llevaban sombrero. Tal como era costumbre hace treinta años, no tardó en tener dos hijos. El fabricante murió igual de rápido; lo que sacó al vender su negocio, Rose lo destinó a adquirir el Trout. Al parecer, para abrirse camino en el mundo de los bares en Nueva York hay que ponerse de moda o no preocuparse por la moda; lo primero significa atraer a la población flotante de modelos, ricos aburridos y peces gordos de los medios de comunicación que pasan por ser los «elegantes» de la ciudad; lo segundo, atraer a una sedentaria clientela local. Rose escogió el segundo camino como el más seguro, y el Trout siempre estaba lleno.

En su bar la comida era sólo para los atrevidos. Los cocineros, Ernesto y Manolo, no tenían la menor idea de la función que desempeña el calor en el proceso de cocción de los alimentos, de modo que una hamburguesa con queso poco hecha solía llegar a la mesa convertida en un objeto seco y correoso para el que hacía falta tener a mano un cuchillo bien afilado. Pero Ernesto y Manolo eran los «chicos» de Rose; la dueña bromeaba con ellos, les gritaba, y ellos le replicaban con groseros comentarios en español. Fuera de la cocina, la vida social era diferente; la gente iba al Trout a que la dejaran en paz. Supongo que todas las ciudades tienen oasis como éstos. Vi allí a los mismos clientes habituales durante toda una generación, y mantuve con ellos conversaciones interminables, pero nunca nos hicimos amigos.

Aunque en realidad era una neoyorquina trabajadora y sensata, Rose parecía el «personaje» que la bohemia de Nueva York prefiere, y hablaba como tal. Los ojos agrandados bajo unas enormes gafas cuadradas que sólo parecían poner de relieve su voz, una trompeta nasal que soltaba con frecuencia comentarios mordaces. Su verdadero carácter estaba escondido bajo esa fachada. Rose me habría gruñido si alguna vez le hubiera dicho que era sensible e

inteligente; pero su problema era que sentía que no estaba haciendo nada por sí misma sirviendo cafés y copas a los actores en paro del barrio, a escritores cansados y ejecutivos rollizos. Y tuvo la necesaria crisis «en mitad del camino de la vida».

Hace unos años decidió salir del territorio cómodo y rentable que se había construido en el Trout. Era un momento razonable para cambiar; una de sus hijas se había casado, la otra acababa de terminar sus estudios universitarios. A Rose la habían encuestado varias veces investigadores de una agencia de publicidad especializada en bebidas y que promocionaba bebidas alcohólicas en revistas. Le hablaron de un contrato de dos años en la agencia para alguien que infundiera nueva vida a la venta de licores fuertes, pues la cuota de mercado del escocés y el bourbon estaba descendiendo. Rose aprovechó la oportunidad, se presentó y la aceptaron.

Nueva York es un centro internacional de la publicidad, y los neoyorquinos reconocen fácilmente a la gente de la industria de la imagen. Los hombres de los medios de comunicación cultivan menos el aspecto de funcionario acartonado que el del artista próspero: camisas de seda negra, trajes negros, mucho negro y todo muy caro. Tanto los hombres como las mujeres del ramo prosperan gracias a una red de citas a la hora del almuerzo y del cóctel, fiestas en galerías de arte y noches de club en club. Un agente publicitario de la ciudad me dijo una vez que sólo hay quinientas personas realmente importantes en el negocio de los medios de comunicación de Nueva York, porque salen, andan por ahí, son visibles; los otros miles que se desloman trabajando en los despachos, habitan en una especie de Siberia. La red de élite opera por medio de lo que ellos llaman «zumbido», esa corriente de alto voltaje de rumores que fluye de día y de noche por la ciudad.

No parecía un buen entorno para que Rose levantara el vuelo. Por otra parte, se puede llegar a un punto en que parece que, si uno no hace algo nuevo en su vida, como un traje muy gastado se irá convirtiendo poco a poco en un harapo.

En opinión de todos sus clientes habituales, el Trout experimentó una sutil pero profunda decadencia tras la marcha de Rose. La nueva dueña era despiadadamente cordial. Llenó las ventanas de plantas de interior y en lugar de los cacahuetses grasientos de antes —los que los clientes siempre habían preferido—, ella servía salsa de tomate y cositas para picar. Tenía esa

combinación de indiferencia humana e higiene corporal que yo asocio con la cultura californiana.

Pero, al cabo de un año, Rose regresó. La vista, libre de plantas, volvió casi de inmediato a ser la de los conocidos pies y tobillos; con Rose regresaron también los cacahuets grasientos de toda la vida. La mujer de California siguió allí durante una semana, y luego ella también desapareció. Sentimos un inmenso alivio, por supuesto, pero estábamos intrigados. Al principio Rose decía solamente cosas como «No se puede ganar dinero de verdad en una empresa», afirmación que al parecer sonaba muy lógica a los actores sin trabajo. Para mí, en cambio, Rose contestaba con algo nada típico de ella. Durante las primeras semanas soltaba de vez en cuando comentarios amargos del tipo «chicos pijos de la zona alta». Al final, y sin que viniese a cuento, dijo: «Me derrumbé.»

La razón más sencilla para explicar por qué Rose había vuelto pronto era, para mí, el choque cultural. En fuerte contraste con los cálculos diarios de fracasos y éxitos, de ganancias y pérdidas, que practicaba cuando llevaba un negocio pequeño, la empresa de publicidad operaba de una manera misteriosa, aunque en este negocio los enigmas tienen que ver con el fracaso y el éxito humanos más que con el funcionamiento de las máquinas. Un día, en el Trout, me habló de una «cosa rara» de la gente que trabaja en el mundo de la imagen. Las personas que triunfan en la publicidad no son necesariamente las más ambiciosas, puesto que todo el mundo lo es. Los verdaderos triunfadores parecen ser los más aptos para mantenerse apartados del desastre, y dejan a otros la patata caliente; el éxito consiste en evitar los cálculos del balance final del contable. «El truco consiste en no dejar que nada se te pegue» Está claro que en todas las empresas siempre hay un balance final. Lo que a Rose le sorprendió fue que, incluso después de ese cálculo, el registro de los fracasos pasados de una persona contaba para los empleadores menos que sus contactos y capacidad para trabajar en red.

Ese descuento de rendimiento real también se le aplicó a ella. Aunque tenía un contrato de dos años en toda regla, le «dejaron claro que podían licenciarme y dejarme marchar en cualquier momento». Puesto que había alquilado el bar, no fue para ella una amenaza mortal. Lo que la inquietaba era algo más sutil: se sentía constantemente a prueba y, sin embargo, no sabía nunca exactamente en qué lugar se encontraba. No había medidas objetivas

para definir qué era un buen trabajo, aparte de llevar y traer rumores y la misteriosa capacidad de «no dejar que nada se te pegue». Y esto era especialmente perturbador porque Rose estaba haciendo un experimento personal. No había entrado en ese mundo para hacer mucho dinero, sino para hacer algo más interesante, con su vida. Año tras año me repetía: «No me parecía que fuese a ninguna parte; simplemente no sabía qué hacer.»

En situaciones inciertas como ésta, la gente tiende a centrarse en las minucias de los sucesos cotidianos, busca en los detalles algún indicio, un significado, en cierto modo como los sacerdotes de la Antigüedad examinaban las entrañas de animales sacrificados. Cómo te saludó el jefe por la mañana, a quiénes invitaron sólo a una copa en la recepción y a quiénes invitaron a la cena después: éstas son las señales de lo que realmente ocurre en la oficina. Rose podía manejar prácticamente este tipo de ansiedad trivial y cotidiana; era uno de los seres humanos más tenaces que he conocido. Pero la sensación de que no tenía un ancla en los satinados mares de la publicidad la fue royendo por dentro.

Además, en la agencia de publicidad aprendió una amarga verdad sobre la experiencia pasada que había llevado con ella en su apuesta por una vida diferente: a la gente de mediana edad como ella se la trata como a inútiles, y se atribuye poco valor a la experiencia acumulada. Todo en la oficina se centraba en el momento inmediato, en lo que estaba a punto de ocurrir, en salir bien parado; en la industria de la imagen los ojos se ponen vidriosos cuando alguien comienza una frase diciendo: «Una cosa que aprendí en el pasado...»

Se necesita coraje para que una persona de la edad de Rose se arriesgue a algo nuevo, pero la incertidumbre combinada con la negación de su experiencia anterior le destrozó los nervios. «Cambio», «oportunidad», «nuevo»: todas estas palabras le sonaban huecas en el momento en que decidió regresar al Trout. Pese a que su voluntad de riesgo era desacostumbrada, y aunque el negocio de la publicidad es increíblemente inconsistente y superficial, el fracaso de Rose ilustra algunas confusiones de carácter más general sobre la manera de orientarse en un mundo flexible.

En muchas circunstancias diferentes, asumir el riesgo puede ser una fuerte prueba de carácter. En las novelas del siglo XIX, personajes como el Julien Sorel de Stendhal o el Vautrin de Balzac se

desarrollan psíquicamente asumiendo grandes riesgos, y en su disposición a arriesgarlo todo se vuelven personajes casi heroicos. Cuando el economista Joseph Schumpeter invoca la destrucción creativa practicada por el empresario, escribe en el espíritu de esos novelistas: los seres humanos excepcionales se desarrollan viviendo continuamente al límite. Los rasgos de carácter que se evidencian en Davos, desprenderse del pasado y vivir en el desorden, son también maneras de vivir al límite.

La disposición a arriesgar ya no es el territorio exclusivo de los capitalistas de riesgo o de individuos sumamente temerarios. El riesgo tiende a volverse una necesidad diaria sostenida por las masas. El sociólogo Ulrich Beck afirma que «en la modernidad avanzada la producción social de riqueza va sistemáticamente acompañada de la producción social de riesgos». En una vena más casera, los autores de *Upsizing the Individual in the Downsized Organization* invocan la imagen del trabajo continuamente cambiado de tiesto, como una planta en crecimiento, y con el trabajador como jardinero. La inestabilidad misma de las organizaciones flexibles impone a los trabajadores la necesidad de «cambiar de tiesto», es decir, de asumir riesgos en su trabajo. El manual de empresariales es típico en el sentido de hacer de esa necesidad virtud. La teoría es que asumir riesgos rejuvenece, y las energías se recargan sin cesar.<sup>56</sup> Esta actividad de cambiar la plantita de un tiesto a otro es una imagen tranquilizadora: da un toque hogareño al heroísmo del riesgo. En lugar del drama estremecedor de las apuestas de Julien Sorel, el riesgo se vuelve algo normal y corriente.

La palabra riesgo procede del italiano *risicare*. La raíz sugiere, en efecto, una actitud de bravuconería y de seguridad, pero ésa no es toda la historia. Hasta hace relativamente poco, los juegos de azar y de riesgo parecían desafiar a los dioses. La expresión moderna «desafiar al destino» procede de la tragedia griega, en la cual Ate, la fuerza del sino, castiga a mujeres y hombres por el orgullo de arriesgar demasiado y abusar del futuro. Fortuna, la diosa romana, determinaba cada lance de los dados. En ese universo gobernado por dioses o por Dios, había espacio para la audacia pero no demasiado para el azar.

Un libro famoso sobre el riesgo, el *Liber Abaci* de Fibonacci, marcó un hito al afirmar tanto el carácter puramente aleatorio de los hechos como la capacidad humana de manejar sus riesgos. El quinto libro de Fibonacci apareció en 1202, y se inspiraba en la práctica " de

los matemáticos árabes de escribir los números en guarismos como 1,2 o 8047238, que permitían una clase de cálculos que no se podía hacer fácilmente con los viejos números romanos como I, II o MCIV. Los «conejos» de Fibonacci ocupaban la parte más popular del libro; el autor intentaba predecir cuántos conejos nacerían en un año de una sola pareja. De esos cálculos nació toda una ciencia matemática dedicada a predecir resultados. Los matemáticos italianos del Renacimiento, como Paccioli y Cardano, siguieron la nueva ciencia del cálculo del riesgo, como hicieron Pascal y Fermat en Francia. Muchas de las estrategias de cálculo utilizadas en ordenadores modernos derivan a su vez de los trabajos de Jacob Bernoulli y su sobrino, Daniel Bernoulli, en los albores de la Ilustración.

A mediados del siglo XVII, la gente trataba de comprender el riesgo simplemente mediante la discusión verbal; la compañía aseguradora Lloyd's de Londres, por ejemplo, comenzó como una cafetería en la que gente desconocida charlaba e intercambiaba información sobre los barcos y otras empresas arriesgadas; algunos de ellos tomaban decisiones de inversión basándose en lo que allí oían. La revolución iniciada por Fibonacci acabó reemplazando la discusión con el cálculo impersonal, como en las proyecciones que posibilitan las complejas apuestas secundarias, las derivadas y las coberturas de la moderna maquinaria financiera.

Aun así, el temor de desafiar al destino ha pendido sobre la gestión del riesgo. « ¿Quién puede pretender haber penetrado tan hondo en la naturaleza de la mente humana o en la maravillosa estructura del cuerpo [de las cuales] dependen los juegos», se preguntaba Jacob Bernoulli en 1710, «como para aventurarse a predecir cuándo tal o cual jugador perderá o ganará?» El cálculo puramente matemático no puede desplazar los aspectos psicológicos del análisis del riesgo; en su Tratado de la probabilidad, John Maynard Keynes afirmaba que «es poco probable que se descubra un método de reconocer las probabilidades concretas sin ayuda alguna de la intuición o del juicio directo». Según argumenta el psicólogo Amos Tversky, el foco emocional de la mente es la pérdida.

Como resultado de numerosos experimentos realizados en laboratorio, Tversky llegó a la conclusión de que, en la vida cotidiana, la gente se preocupa más por las pérdidas que por las ganancias cuando asumen riesgos en sus carreras o matrimonios, igual que en la mesa de juego; que «la gente es mucho más sensible a los estímulos negativos que a los positivos... Hay pocas cosas que hacen

que uno se sienta mejor, pero la cantidad de cosas que nos hacen sentir peor es infinita». Tversky y su colega Daniel Kahneman han tratado de descubrir en particular lo que podría llamarse una matemática del riesgo. Su trabajo se basa en el fenómeno de regresión, a saber: el hecho de que una apuesta a los dados que salga bien no implica necesariamente una siguiente apuesta con resultado similar, sino más bien el regreso a una media indeterminada; la jugada siguiente puede ser buena o mala. El momento inmediato lo rige la suerte ciega, no Dios.

Es por todas estas razones que asumir un riesgo es algo diferente de un cálculo risueño de las posibilidades contenidas en el presente. Las matemáticas del riesgo no ofrecen garantías, y la psicología del riesgo se centra de un modo bastante razonable, en lo que podría perderse.

Así es como funcionaban las apuestas vitales de Rose. «Me sentí fantástica las primeras semanas, Adiós, Manolo, y adiós también al dulce Richard. Ya era una ejecutiva. Después, por supuesto, empecé a extrañarlos a todos, un poquito, y también detestaba lo que esa rubia estaba haciendo con mi bar.» Rose hizo una pausa. «Pero lo que de verdad me dolía no era en realidad nada tan concreto» Por supuesto, le dije, cualquier persona de nuestra edad se sentiría preocupada; el lugar parecía caótico e irracional. «No, ni siquiera eso. Estaba deprimida por el mero hecho de hacer algo nuevo.» La investigación de Tversky y Kahneman sugiere que, al hablar sobre el riesgo, utilizamos la expresión «exponerse al riesgo», algo que en sí es más deprimente que prometedor. Vivir en continuo estado de vulnerabilidad es la propuesta que, tal vez sin querer, hacen los autores de los manuales de empresariales cuando celebran el riesgo cotidiano de la empresa flexible. Es evidente que Rose no estaba clínicamente deprimida; al parecer hizo su trabajo con mucho ahínco. Lo que ocurrió fue más bien que conoció una clase de preocupación monótona y constante reforzada por la exagerada ambigüedad del éxito y del fracaso en la industria publicitaria.

Lo inherente de todo riesgo es la regresión a la media. Los dados caen siempre al azar. Dicho de otra manera, al riesgo le falta matemáticamente el aspecto de una narración en la que un suceso conduce al siguiente y lo condiciona. Por supuesto, la gente puede negar el hecho de la regresión. El jugador lo hace cuando dice que tiene un día de suerte, una buena racha, que es hábil; el jugador habla como si los lances de los dados estuvieran de algún modo

conectados entre sí, y, por lo tanto, la acción de arriesgar adquiere los atributos de una narración.

Sin embargo, ésta es una historia peligrosa. En la evocadora formulación de Petet Bernstein: «Prestamos excesiva atención a los sucesos de baja probabilidad acompañados de un gran dramatismo, y pasamos por alto los hechos que ocurren de manera rutinaria ... Como resultado de ello, nos olvidamos de la regresión a la media, abusamos de nuestra posición y terminamos metidos en líos.»<sup>62</sup> El jugador de Dostoievski podría haberle servido a Bernstein, Tversky y Kahneman de ejemplo de cómo el deseo de una dramática historia de riesgo se ve desinflado por el conocimiento del carácter ficticio del azar. En la novela, como en la vida, la necesidad de que las cosas funcionen se combina con el conocimiento del jugador, que sabe que no es forzoso que lo hagan.

Le formulé a Rose una versión más concreta de la pregunta que le había hecho a Rico: ¿Qué historia contarías de ese año en la parte alta de la ciudad? « ¿Historia?» Sí. ¿Cómo cambiaron las cosas ese año? «Bueno, no cambiaron mucho que digamos. Me sentía siempre volviendo a empezar de cero.» Pero eso no puede ser cierto; a ti te mantuvieron y despidieron a cuatro nuevos. «Sí, sobreviví.» Entonces, tu trabajo debió de gustarles. «Mira, esos caballeros tienen una memoria muy corta. Como te dije, ahí siempre estás volviendo a empezar, tienes que demostrarte que vales todos los días.» Estar continuamente expuesto al riesgo puede desgastar nuestra sensación de carácter. No hay narración que pueda vencer la regresión a la media; uno está siempre «volviendo a empezar».

Sin embargo, esta historia elemental podría tener un color diferente en una sociedad diferente. La dimensión sociológica de la exposición de Ross al riesgo reside en la manera en que las instituciones moldean los esfuerzos de un individuo para cambiar su vida. Hemos visto algunas de las razones por las que las instituciones modernas no son rígidas y claramente definidas; su carácter incierto surge por el hecho de atacar la rutina como objetivo, haciendo hincapié en las actividades a corto plazo, creando redes amorfas y sumamente complicadas en lugar de burocracias de estilo militar. Rose asumió un riesgo en una sociedad que intenta desregular a la vez el tiempo y el espacio.

El riesgo es, en el fondo, moverse de una posición a otra. Uno de los más lúcidos análisis del movimiento en la sociedad moderna se



debe al sociólogo Ronald Burt. El título de uno de sus libros *Structural Holes* (Agujeros estructurales) sugiere la peculiaridad de cambiar de lugar en una organización flexible; cuantas más brechas, desvíos o intermediarios entre la gente que forma una red, mayor es la facilidad con la que los individuos pueden moverse. En la red, la incertidumbre fomenta las oportunidades de movimiento; un individuo puede aprovechar oportunidades no previstas por otros, puede explotar los controles débiles de la autoridad central. Estos «agujeros» en una organización son los sitios de la oportunidad, no las ranuras claramente definidas para un ascenso en la pirámide burocrática tradicional.

Naturalmente, el nuevo caos por sí solo no puede ser el amigo de los que se arriesgan. El sociólogo James Coleman señala que la gente debe echar mano de un fondo de capital social - experiencias pasadas compartidas así como logros y talentos individuales - para ayudarse a navegar por una red poco precisa. Otros sociólogos que han estudiado la movilidad en la red subrayan que una persona que se presenta a un nuevo empleador o grupo de trabajo tiene que ser atractiva y estar disponible; el riesgo implica algo más que una simple oportunidad.

El trabajo de Burt apunta a un hecho humano importante que también ejemplifica la corte de Davos: el amigo del riesgo tiene que vivir en la ambigüedad y la incertidumbre. Los hombres de Davos han demostrado destacar en este terreno, Los individuos menos fuertes que intentan explotar la ambigüedad acaban sintiéndose exiliados. O, al moverse, pierden el rumbo. En el capitalismo flexible, la desorientación que implica moverse hacia la incertidumbre, hacia esos agujeros estructurales, se verifica de tres "maneras concretas: «movimientos ambigüamente laterales», «pérdidas retrospectivas» e «ingresos impredecibles».

A medida que las jerarquías piramidales van siendo reemplazadas por estructuras más flexibles, la gente que cambia de trabajo experimenta con gran frecuencia lo que los sociólogos han denominado «movimientos ambigüamente laterales». Son movimientos en los que una persona se mueve en realidad hacia un lado aun cuando cree que se mueve hacia arriba en la red flexible. Según el sociólogo Manuel Castells, estos pasos de cangrejo se producen aunque los ingresos se estén volviendo más polarizados y desiguales; las categorías de los puestos de trabajo se vuelven más amorfas.<sup>64</sup> Otros estudiosos de la movilidad social hacen hincapié en

las llamadas «pérdidas retrospectivas» en una red flexible. Puesto que la gente que se arriesga a moverse en organizaciones flexibles suele tener poca información fiable sobre lo que conlleva una nueva posición, sólo retrospectivamente se da cuenta de que ha tomado decisiones equivocadas. Si lo hubieran sabido, no se habrían arriesgado. Sin embargo, las organizaciones suelen estar tan a menudo en un estado de flujo interno que es inútil intentar tomar decisiones racionales sobre el futuro personal basándose en la estructura actual de la empresa.

El cálculo más realista que la gente quiere hacer cuando cambia de trabajo es saber si ganará más dinero; las estadísticas sobre los ingresos del cambio en la economía actual son desalentadoras. Hoy, la mayoría pierde cuando cambia de trabajo; el 34% experimenta pérdidas importantes, y el 28% unas ganancias considerables (véase la Tabla 8). Hace una generación, las cifras eran aproximadamente a la inversa; se mejoraba un poco más pasándose a una nueva empresa que por medio de un ascenso dentro de la antigua. Así y todo, la tasa de cambios interempresas era entonces menor que hoy; factores como la seguridad en el empleo y el compromiso con la empresa mantenían a la gente en su lugar.

Quisiera recalcar que los caminos estadísticos que establecen estas pautas requieren una compleja incursión en un matorral en el que se mezclan edad, clase social de los padres, raza, educación y suerte. Poco se aclaran las cosas haciendo distinciones más sutiles. Por ejemplo, parece que los corredores de bolsa despedidos por «bajo rendimiento» tienen doble probabilidad de ganar que aquellos que dicen que han dejado una empresa por voluntad propia. No es obvio por qué esto tiene que ser así. Son pocos los que pueden hacer su propia investigación.

Por estas tres razones, la movilidad laboral en la sociedad contemporánea es, a menudo, un proceso ilegible. Se opone, por ejemplo, a las negociaciones entre los sindicatos que representan a un importante número de trabajadores y los empresarios que controlan instituciones igualmente grandes. Éstas hicieron claras ganancias colectivas y pérdidas de ingresos, y determinaron también ascensos y descensos de categoría; estos tratos entre los trabajadores y la patronal fueron totalmente categóricos. Recordando la apropiada expresión de Rosabeth Moss Kantor, analista de empresas, ahora los viejos «elefantes» burocráticos «están aprendiendo a bailar». Parte de esa nueva danza consiste en resistir

las negociaciones de este tipo en las grandes instituciones, y elaborar, en cambio, caminos más fluidos e individualizados para la promoción o el aumento de sueldo. En General Motors, la escala salarial y la definición de los puestos de trabajo son hoy infinitamente más complicadas que a mediados de siglo, cuando Daniel Bell encontró un rígido régimen colectivo.

Si la gente no sabe qué va a pasar cuando asume el riesgo del cambio, ¿por qué apostar? La panadería de Boston es un caso interesante a este respecto, porque la empresa nunca ha tenido que reducir sus operaciones; al contrario, está constantemente buscando trabajadores. Los empleados no son forzados a marcharse; son ellos los que se marchan voluntariamente, como en efecto hizo el hombre que me dijo: «No voy a pasarme haciendo esto el resto de mis días.» Los directivos están a la defensiva ante estos hechos; destacan lo seguro, atractivo y moderno que es el lugar de trabajo. Rodney Everts lo está menos, pero se siente igualmente perplejo. «Cuando me dicen que aquí no hay futuro, les pregunto qué quieren. No lo saben; me dicen que no hay que quedarse fosilizado en un lugar.» Por suerte, el mercado de trabajo en Boston para trabajadores de bajo salario es fuerte en este momento, pero hay algo intrigante en el mero impulso de marcharse.

Cuando le hablé a Everts de los estudios sociológicos sobre los agujeros estructurales me respondió: «O sea, que la ciencia nos enseña que a los seres humanos nos atrae el peligro, como a la palomilla le atrae la luz.» (Como he dicho antes, Everts es un atento lector de la Biblia de King James.) Sin embargo, el impulso a arriesgarse, ciego, incierto, peligroso, dice más de una serie de motivaciones más culturales.

Si bien todo riesgo que se asume es un viaje a lo desconocido, el viajero por lo general tiene en mente algún destino. Ulises quería encontrar el camino a casa; Julien Sorel quería encontrar el camino a las clases superiores. La cultura moderna del riesgo se caracteriza porque no moverse es sinónimo de fracaso, y la estabilidad parece casi una muerte en vida. Por lo tanto, el destino importa menos que el acto de partir. Inmensas fuerzas económicas y sociales dan forma a la insistencia de marcharse; el desorden de las instituciones, el sistema de producción flexible, realidades materiales que se hacen a la mar. Quedarse quieto equivale a quedar fuera de juego.

Por lo tanto, la decisión misma de marcharse se parece ya a llegar a algún sitio; lo que importa es que uno ha decidido partir. Numerosos estudios del riesgo señalan que el «subidón» estimulante viene cuando se decide cambiar, marcharse. Lo mismo es válido también para Rose; pero, después de esta liberación inicial, el cuento no termina. Rose estaba siempre volviendo a empezar, exponiéndose todos los días. Las matemáticas de la oportunidad, deprimentes en sí mismas, aumentaban para ella en un mundo empresarial en el que nunca sabía qué estaba en juego. Esa indeterminación es cierta para otros que buscan ganar más dinero o una posición mejor.

Para la gente con vínculos débiles o superficiales con el trabajo, como los panaderos, hay muy pocas razones para permanecer en tierra. Algunos indicadores materiales del viaje serían laborales o salariales, pero los movimientos laterales, las pérdidas retrospectivas y unas pautas salariales ilegibles borran estos indicadores de los progresos realizados. Por eso se vuelve tan difícil orientarse socialmente, más difícil que en el sistema de clases del pasado.

No es que la desigualdad y la diferencia social hayan desaparecido; nada más lejos que eso. Antes bien, es como si ponerse en movimiento suspendiera de repente la realidad personal: nadie es tan calculador ni escoge tan racionalmente, pero espera que algo surja con el cambio. Gran parte de la bibliografía sobre el riesgo analiza la estrategia y los planes de juego, los costes y los beneficios, en una especie de sueño académico. En la vida real, el riesgo avanza de una manera más elemental llevado por el miedo a dejar de actuar. En una sociedad dinámica, la gente pasiva se marchita.

Podría parecer, en consecuencia, que el riesgo sería menos descorazonador si fuera posible realizar el sueño del estratega académico, calcular ganancias y pérdidas de una manera racional, hacer el riesgo legible. Sin embargo, el capitalismo moderno ha organizado ciertos tipos de riesgo de un modo tal que esa claridad no es necesariamente más estimulante. Las nuevas condiciones del mercado obligan a un gran número de personas a asumir riesgos muy pesados aunque los jugadores saben que las posibilidades de recompensa son escasas.

Como ejemplo, quisiera extenderme en un comentario casual que hizo Rose una tarde sobre lo que ocurría cada vez que en la agencia despedían a uno de los hombres de negro. «Había gente haciendo cola fuera, llegaban cientos de currículos, chicos que nos

imploraban que les diéramos una oportunidad, aunque sólo fuera la oportunidad de entrevistarlos.» El problema es demasiado conocido; hay una oferta excesiva de jóvenes trabajadores cualificados en muchos otros campos, como arquitectura, humanidades y derecho.

También hay, sin duda, sólidas razones materiales para sacarse un título. Los datos norteamericanos (representativos de todas las economías avanzadas) demuestran que los aumentos en los ingresos en la última década fue un 34% mayor para los trabajadores con título universitario que para aquellos con un diploma de educación secundaria: es decir, los que habían pasado por la universidad, y que comenzaron ganando más, aumentaron en un 34% la disparidad entre ellos y los que tenían, un nivel inferior de educación en una sola década. La mayoría de las sociedades occidentales han abierto las puertas de las instituciones de enseñanza, superior; se calcula que en el año 2010, en Estados Unidos el 41% de las personas de veinticinco años tendrá un título universitario correspondiente a una carrera de cuatro años; el 62%, un título de una carrera de dos años; en el Reino Unido y Europa occidental, se prevé que estas cifras serán un 10% inferiores. Sin embargo, sólo una quinta parte de los puestos de trabajo en el mercado norteamericano requiere un título universitario, y el porcentaje de estos puestos de trabajo altamente cualificados sólo asciende muy lentamente.

El exceso de cualificaciones es un signo de la polarización que caracteriza al nuevo régimen. El economista Paul Krugman explica la creciente desigualdad en relación con el valor de la capacidad técnica: «Elevamos el salario de la gente cualificada que produce aviones [y otros productos de alta tecnología] y bajamos los salarios de los no cualificados». Un importante banquero de inversiones y diplomático coincide: Félix Rohatyn cree que se está produciendo un terrible cambio en la sociedad, «una inmensa transferencia de riqueza de la clase media americana con bajas cualificaciones a los propietarios de bienes de capital y a la nueva aristocracia tecnológica».69 En su ensayo *Meritocracy*, el sociólogo Michael Young previo hace cincuenta años que esta élite tecnológica se define, y está certificada, por la educación oficial.70 En estas condiciones, toma forma una especie de riesgo extremo: grandes cantidades de gente joven apuestan a que ellos serán unos de los pocos escogidos. Esa asunción de riesgo se da en lo que los economistas Robert Frank y Phillip Copk llaman los mercados de «el-ganador-se-lo-lleva-todo». En este paisaje competitivo, los que ganan barren con las ganancias mientras que la

masa de perdedores tiene que repartirse las migajas. La flexibilidad es un elemento clave para la formación de ese mercado. Sin un sistema burocrático que canalice las ganancias de riqueza a través de una jerarquía, las recompensas tienden a ir a parar a las manos del más poderoso; en una institución sin restricciones, los que están en condiciones de arrasar con todo lo hacen. La flexibilidad acentúa la desigualdad a través de ese mercado en que el ganador se lo lleva todo.

En opinión de estos economistas, la «estructura de base retributiva [de la economía moderna] ha llevado a muchos individuos a abandonar las alternativas productivas en busca de los primeros premios».

Por supuesto, éste es un buen consejo paternal: «Sé realista», pero este consejo está teñido de una creencia que se remonta hasta Adam Smith, según la cual tales riesgos se asumen con un nivel de autoestima nada realista. En *La riqueza de las naciones* Smith escribió sobre «el desmesurado, engaño que la mayor parte de los hombres tiene de sus capacidades... todos sobrevaloran más o menos las posibilidades de ganar, y la mayoría subestima las posibilidades de perder». Frank y Cook citan a este respecto un estudio reciente realizado en Estados Unidos con un millón de estudiantes de instituto del último curso según el cual el 70% se atribuía una capacidad de liderazgo superior a la media; y sólo el 2% creía estar por debajo de la media.

Pero «engaño desmesurado» me parece una lectura equivocada de la relación entre riesgo y carácter. No apostar significa aceptarse de entrada como un fracaso. La mayoría de las personas que entran en los mercados de los ganadores conocen la probabilidad de fracaso, pero la dejan en suspenso. Al igual que con el riesgo que se da en condiciones menos definidas, el entusiasmo inmediato que produce la idea de ponerse a trabajar por cuenta propia puede hacer olvidar el conocimiento racional sobre las probabilidades de éxito. E incluso si alguien entra en un mercado de ganadores y no pierde nunca la lucidez, no hacer nada parece una actitud pasiva y no prudente.

Esa actitud puede encontrarse, como idea, ya en las primeras celebraciones del comerciante que aparecen en la economía política de Smith y de Mili. El imperativo «arriesgarse» está más ampliamente divulgado en la cultura moderna. El riesgo es una prueba de carácter: lo importante es hacer el esfuerzo, aprovechar la

oportunidad, aun cuando sepamos que estamos condenados a fracasar, una actitud que se ve reforzada por un fenómeno psicológico común.

Confrontada a un hecho conflictivo, la atención de una persona puede quedar paralizada en lo relativo a sus circunstancias inmediatas más que a largo plazo. La psicología social llama a la atención así formada «disonancia cognitiva» —marcos de significado conflictivos—. (Hay diversos estudios sobre la disonancia cognitiva realizados por Gregory Bateson, Lionel Festinger y yo mismo.) Rose necesitaba una prueba de que estaba haciendo un buen trabajo aun cuando la empresa de Park Avenue no se la proporcionara; ésta es una forma clásica de disonancia cognitiva. El manejo de esos conflictos suscita una «atención focal», lo cual significa simplemente que una persona marca un problema como necesitado de atención focalizada y urgente.

Cuando una persona no cree que se puede hacer cualquier cosa para solucionar el problema en cuestión, el pensamiento a largo plazo puede quedar suspendido, y considerarse como inútil. No obstante, la atención focal puede permanecer activa. En este estado, la gente le dará vueltas y vueltas a las circunstancias inmediatas en las que está atrapada, consciente de que es necesario hacer algo aunque no haga nada. La atención focal suspendida es una reacción traumática que se encuentra en todos los animales superiores; los ojos del conejo se concentran demasiado en las patas del zorro.

Para un ser humano, la consecuencia de un acto de riesgo puede desembocar en este tipo de atención focal en suspenso. «No llegar nunca a ninguna parte», «volver siempre a empezar de cero», así, confrontados con un éxito aparentemente insignificante o con la imposibilidad de obtener recompensa por los esfuerzos realizados: en todos estos estados emocionales, el tiempo parece estancarse y la persona en este atolladero se vuelve prisionera del presente, fijada en sus dilemas. Este trauma inmovilizador tuvo presa a Rose varios meses, hasta que se recuperó del riesgo corrido y regresó al Trout.

La afirmación de Rose «me derrumbé» señala un modo más brutal y menos complicado de sentirse en situación de riesgo, algo que deriva del hecho de entrar en la madurez. Las actuales condiciones de la vida empresarial están llenas de prejuicios contra esa edad y niegan el valor de la experiencia pasada de una persona. La cultura empresarial trata a la gente de esa edad como reacios al

riesgo, en el sentido que le daría un jugador. Son prejuicios difíciles de combatir. En el cambiante mundo de alta presión de la empresa moderna, la gente de mediana edad puede temer muy fácilmente estar erosionándose desde dentro.

Para Rose, el choque inicial que recibió al pasarse a la colmena de Park Avenue fue que, de repente, tomó conciencia de la edad que tenía, de una edad no sólo biológica sino también social. «Miraba a esas chicas profesionales, y eran niñas, de muy buen ver, claro..., y ese acento de Locust Valley» (el acento de la clase alta neoyorquina), Rose nunca pudo eliminar su acento nasal de clase media baja, pero intentó modificar su aspecto para parecer más joven. «Pagué a una mujer de Bloomingdale's para que me comprara ropa mejor; me puse unas lentillas blandas, que eran un horror», por alguna razón le irritaban los ojos, en la oficina parecía una mujer siempre al borde de las lágrimas. Los prejuicios contra su edad se le manifestaban de maneras no necesariamente hirientes. «Cuando me puse las lentillas, las chicas de la oficina se deshacían en zalamerías: Oh, qué guapa estás ahora. No sabía si creerlas o no»

Pero tal vez lo más importante fue que su experiencia acumulada sobre las maneras de beber y de comportarse en los bares contó muy poco. «Una vez, en una reunión se pusieron a hablar de cosas light, y yo dije: "Nadie va a un bar a perder peso."» ¿Cómo se lo tomaron los demás? «Como si yo fuera una pieza de museo, una camarera del siglo pasado» La mordaz capacidad de comunicación de Rose —todo hay que decirlo— no es precisamente de la que se enseña en una escuela de empresariales, pero ella no dejó nunca de sentir la molestia de su edad, especialmente cuando se la hacían notar en tono de compasión los colegas más jóvenes que sentían que ella estaba fuera de su juego; como los jefes de la empresa, actuaban basándose en sus prejuicios, y no la invitaban a los clubs ni a los bares after-hours donde en realidad se cuece la mayor parte del trabajo de publicidad. A Rose la desconcertaba profundamente haber sido contratada por su conocimiento práctico, para ser luego descartada como alguien demasiado viejo, al que ya se le había pasado el cuarto de hora.

Un fundamento estadístico para las actitudes respecto a la edad en el moderno lugar de trabajo se manifiesta en la reducción gradual del marco temporal en que la gente está empleada. En Estados Unidos, la cantidad de hombres de cincuenta y cinco a sesenta y cuatro años que trabajan ha descendido de casi el 80% en 1970 al



65% en 1990. Las cifras del Reino Unido son virtualmente las mismas; en Francia, el número de hombres que trabajan al final de la llamada edad mediana ha bajado del 75% a casi un poco más del 40%; en Alemania, de casi el 80% a muy poco más del 50%. Al comienzo de la vida laboral se constata también una disminución, pero menor; la edad en que la gente joven empieza a trabajar se retrasa unos cuantos años a causa del énfasis creciente en la educación. En Estados Unidos y Europa occidental, el sociólogo Manuel Castells predice que «el tiempo de trabajo real podría reducirse a treinta años» (de los veinticuatro a los cincuenta y cuatro con un tiempo de vida real de 75-80 años). El periodo de vida productiva se está reduciendo a la mitad de la vida biológica, y los trabajadores de más edad abandonan la escena mucho antes de estar mental o físicamente incapacitados. Mucha gente de la edad de Rose (tenía cincuenta y tres cuando se pasó a la publicidad) ya está preparándose para la jubilación.

Dar importancia a la juventud es una consecuencia de la compresión de la vida laboral. En el siglo XIX, preferir a la juventud sólo era cuestión de mano de obra barata; las «chicas obreras» de Lowell, Massachusetts, y los «adolescentes mineros» del norte de Inglaterra trabajaban por salarios mucho más bajos que los adultos. En el capitalismo actual, esa relación entre salario bajo y juventud aún existe, muy especialmente en fábricas y talleres de las zonas menos desarrolladas del mundo, donde las condiciones de contratación e higiene son pésimas. Sin embargo, son otros los atributos de la juventud que hoy parecen hacerla atractiva en niveles más altos del mundo laboral, y estos atributos pertenecen más al ámbito de los prejuicios sociales.

En un número reciente del California Management Review, por ejemplo, se intentó explicar los puntos a favor de la juventud y los aspectos negativos de la edad en las organizaciones flexibles. Se argumentaba que los trabajadores mayores tienen modos de pensar inflexibles y son reacios al riesgo, y también carecen de la energía física necesaria para hacer frente a las exigencias de la vida en un trabajo flexible, convicciones que se expresan en imágenes como «personal inútil». Un ejecutivo publicitario le dijo a la socióloga Katherine Newman: «En el mundo de la publicidad, después de los treinta estás muerto. La edad es una asesina» Un ejecutivo de Wall Street le dijo: «Los empleadores creen que [si tienes más de cuarenta años] ya no eres capaz de pensar. Más de cincuenta y

[piensan] que estás acabado». La flexibilidad es sinónimo de juventud; la rigidez es sinónimo de vejez.

Estos prejuicios sirven a diversos propósitos. Por ejemplo, encasillar a los trabajadores de más edad en un banco de candidatos fácilmente disponibles para el despido cuando llega la hora de la reconversión empresarial. En los regímenes angloamericanos, en los últimos veinte años la tasa de despido se ha duplicado para los hombres entre los cuarenta y principios de los cincuenta. La asociación edad-rigidez también explica gran parte de la presión que las empresas ejercen hoy sobre sus ejecutivos para que se retiren cuando se acercan a los sesenta, aunque mentalmente puedan estar en su mejor momento.

Los trabajadores mayores y con más experiencia tienden a ser más críticos con sus superiores que los que están empezando. Su conocimiento acumulado los dota de algo que el economista Albert Hirschmann llama poderes de «voz», lo cual significa que es más probable que los empleados de mayor edad critiquen lo que a su entender sea una mala decisión, aunque casi siempre lo hagan más por lealtad a la institución que por criticar a un directivo en concreto. En general los trabajadores más jóvenes son más tolerantes a la hora de aceptar órdenes «desacertadas. Si están descontentos, es muy probable que se marchen antes de pelear dentro de la empresa y por la empresa. Están dispuestos, en palabras de Hirschmann, a «hacer mutis». En la agencia de publicidad, Rose descubrió que, efectivamente, los de mayor edad muy a menudo se pronunciaban en contra de jefes que solían ser más jóvenes que ellos, y con mayor frecuencia que los empleados más jóvenes. Uno de esos empleados antiguos de la empresa se veía a su vez hostigado por su jefe: «Puede que no te guste estar aquí, pero eres demasiado viejo para conseguir trabajo en otra parte.»

Para los trabajadores mayores, los prejuicios en contra de la edad envían un mensaje potente: a medida que se acumula la experiencia de una persona, pierde valor. Lo que un trabajador mayor ha aprendido en el curso de los años acerca de una compañía o una profesión particular puede ser un obstáculo para los nuevos cambios dictados por los superiores. Para la estrategia de la institución, la flexibilidad de los jóvenes los hace más maleables en términos de riesgo y de sumisión directa. Sin embargo, ese potente mensaje tiene para los trabajadores un significado más personal, aparte de los prejuicios de poder.

Fue Rico quien me hizo tomar conciencia de este problema, cuando habló de la erosión de sus capacidades técnicas. En un momento de nuestro vuelo, yo le dije que cada vez que me pongo a escribir tengo la sensación de empezar de cero; al margen de los libros que publique no me siento más seguro. Joven, robusto, lleno de energía, Rico me respondió con empatía que a menudo él en su profesión sentía que se le había pasado el cuarto de hora. Le preocupaba que su capacidad se estuviera erosionando por dentro; aunque era veinte años más joven que Rose, dijo que, como ingeniero, ahora era «sólo un observador».

Al principio me pareció un disparate absoluto. Lo que Rico me dijo para explicármelo es que el conocimiento científico que adquirió en la universidad ya no es lo más avanzado; él entiende lo que está ocurriendo en el floreciente campo de la tecnología de la información, pero dice que ya no puede estar un paso por delante en ese campo. Ahora que está al final de la treintena, los ingenieros más jóvenes, los de veinte años, lo tratan como si fuera algo gastado. Le pregunté si pensaba volver a la universidad para «reciclarse», me miró con amargura, «No estamos hablando de aprender a apretar nuevos botones. Soy demasiado viejo para volver a empezar.»

Según Rico, las habilidades complejas como las suyas ya no son aditivas, de las que permiten construir siempre más alto sobre los mismos cimientos. El desarrollo de nuevos campos requiere un enfoque fresco desde el comienzo, una aproximación que las caras nuevas realizan con mayor eficacia.

Un ingeniero europeo o norteamericano que se queda sin trabajo en beneficio de un colega indio que trabaja por un salario inferior ha pasado por la experiencia de ver cómo le quitan sus capacidades: una versión de lo que los sociólogos llaman «descalificación». Nadie le ha quitado a Rico sus conocimientos de ingeniería. El miedo de Rico apunta a una debilidad que él siente que se da dentro de él por el mero paso del tiempo. Me dijo que a menudo se enfurece cuando lee revistas técnicas; «descubro cosas y me digo que debería haber pensado en eso. Pero no lo hice». Rico difícilmente encaja en el estereotipo de «trasto inútil», pero en lo tocante a su competencia técnica cree con igual firmeza que ya está «demasiado viejo». Así, el hincapié que se hace en la juventud se combina con su interpretación individual del envejecimiento: el prejuicio social refuerza el miedo interno a perder energía.

Rico ve también cómo estos dos aspectos se combinan en su trabajo. En su consultoría emplea a tres jóvenes ingenieros muy brillantes, diez años menores que él. «Mi mayor problema es retenerlos.» De hecho, está seguro de que aquellos con conocimientos más novedosos lo abandonarán. «Los que pueden marcharse, lo hacen en cuanto se les presenta una oportunidad.» Poco preocupados por la lealtad, los jóvenes brillantes están listos para marcharse aun cuando Rico esté dispuesto a darles auténtica voz en la empresa. Rico cree que es muy poco lo que puede hacer. «No tengo autoridad sobre ellos.» Su experiencia no les infunde respeto.

En su rincón, mucho más modesto, el tiempo que Rose pasó en Park Avenue le dejó la sensación de que sus conocimientos se estaban erosionando desde dentro. Para mayor y eterno crédito suyo (en mi opinión), Rose nunca había preparado nuevos cócteles tan exóticos y mucho menos oído hablar de ellos- como Highland Landmine (una medida de whisky escocés de malta y dos medidas de vodka sobre hielo picado), pero le molestaba no saber, especialmente cuando tuvo que fingir que sabía en una reunión sobre esas pociones tan modernas. Por supuesto, habría hecho mejor diciendo la verdad, pero tenía miedo de que, si lo hacía, daría una muestra más de estar fuera de onda. Dudo que Rico esté tan gastado como cree; sé que Rose no lo estaba, puesto que sobrevivió mientras otros empleados jóvenes eran despedidos, pero los dos, cuando se les interroga, temen que la experiencia pasada no cuente.

El nuevo orden no tiene en cuenta que el mero paso del tiempo necesario para acumular experiencia le da a una persona posición y derechos; valor en un sentido material. El nuevo orden considera que estas reivindicaciones basadas en el paso del tiempo representan otra cara del mal del viejo sistema burocrático en el que los derechos de antigüedad paralizan las instituciones. El régimen se centra en la capacidad inmediata.

La práctica de la empresa gubernamental flexible, así como la actual política laboral en el Reino Unido y Estados Unidos, se basan en la asunción de que el cambio rápido de capacidades es la norma. De hecho, históricamente, descartar gente con capacidades «anticuadas» es algo que, por lo general, ha ocurrido lentamente. A finales del siglo XVIII se necesitaban dos generaciones para desplazar una habilidad como tejer, y los cambios en la fábrica de Ford en Highland Park requerían casi veinte años a principios del siglo XX.

Hoy, tal vez de manera sorprendente, en muchas actividades de manufacturas y administrativas, el ritmo del cambio tecnológico es todavía relativamente lento; como han observado muchos sociólogos industriales, las instituciones tardan mucho en digerir las tecnologías que ingieren. El paso del tiempo también es necesario para desarrollar nuevas capacidades; no se es carpintero sólo con leer un libro de carpintería.

El marco temporal del riesgo ofrece poco consuelo personal, pese a estas tendencias históricas a largo plazo. En efecto, la ansiedad personal sobre el tiempo está profundamente entrelazada con el nuevo capitalismo. Un escritor del New York Times declaró recientemente que «la aprensión al trabajo se ha introducido en todas partes, y ha desleído la autovaloración, dividido familias, fragmentado comunidades, alterado la química del trabajo». Muchos economistas han considerado esta opinión una estupidez; los hechos de la creación de empleo en el orden neoliberal parecían demostrar sin lugar a dudas que era falso. Sin embargo, el autor no se equivocó cuando utilizó la palabra «aprensión». Una aprensión es una ansiedad por lo que puede ocurrir; la aprensión la crea un clima en el que se hace hincapié en el riesgo constante, y aumenta cuando la experiencia pasada no parece una guía para el presente.

Si la negación de la experiencia fuera nada más que un prejuicio impuesto, nosotros, las personas de mediana edad, seríamos simplemente las víctimas del culto a la juventud; pero la aprensión al paso del tiempo está más profundamente arraigada en nosotros. El paso del tiempo parece vaciarnos. Nuestra experiencia parece una cita vergonzosa de un trasto pasado de moda. Estas convicciones, más que animarnos a apostar, ponen en peligro la percepción de nuestra propia valoración a través del paso inexorable de los años.

De vuelta en el Trout, Rose recuperó su temple; otra vez al mando, hasta que murió de cáncer de pulmón. «Supongo que fue un error», dijo una vez, entre copas y cigarrillos, del tiempo que pasó en la agencia de publicidad, «pero tuve que hacerlo.»

## 6. LA ÉTICA DEL TRABAJO

«Todo arte», afirma Oscar Wilde en el prefacio a *El retrato de Dorian Gray*, «es a la vez superficie y símbolo. Los que se internan bajo la superficie lo hacen por su cuenta y riesgo.» Las superficialidades de la sociedad moderna son más degradantes que las superficies y las máscaras del arte. Los vecinos de Rico no se internaron con él demasiado hondo. Los panaderos trabajan con máquinas de fácil manejo que les dan una comprensión superficial de su trabajo. Rose se fue a trabajar en una empresa de Park Avenue donde el énfasis de la juventud y el buen aspecto —las más fugaces, ¡ay!, de todas las cualidades humanas— significaba que su experiencia acumulada de la vida tenía poco valor.

Una razón para esta superficialidad degradante es la desorganización del tiempo. La flecha del tiempo se rompe; no tiene una trayectoria en una economía política constantemente reconvertida, que odia la rutina y programa a corto plazo. La gente siente la falta de relaciones humanas sostenidas y propósitos duraderos. La gente que he descrito hasta aquí ha tratado de encontrar la profundidad del tiempo debajo de la superficie, aunque sea registrando el malestar y la ansiedad por el presente.

La ética del trabajo es la palestra en la cual la profundidad de la experiencia se ve más desafiada hoy día. La ética del trabajo, tal cómo la entendemos corrientemente, reafirma el uso autodisciplinado del tiempo y el valor de la gratificación postergada. Esta disciplina del tiempo fue lo que dio forma a la vida de Enrico y a la de los obreros del automóvil en Willow Run y de los panaderos griegos de Boston. Trabajar duro y esperar, ésta fue su experiencia psicológica de la profundidad. Una ética del trabajo como ésta depende en parte de unas instituciones lo suficientemente estables para que una persona pueda practicar la postergación. Sin embargo, la gratificación postergada pierde su valor en un régimen con instituciones rápidamente cambiantes; se vuelve absurdo trabajar largo y duro para un empleador que sólo piensa en liquidar el negocio y mudarse.

Sería un sentimentalismo taciturno lamentar la decadencia del trabajo esforzado y de la autodisciplina, por no hablar de la buena preparación y el respeto de los mayores y todas las otras alegrías de

los viejos tiempos. El serio asunto de la antigua ética del trabajo pone pesadas cargas al trabajo en sí. La gente quería buscar lo que valía en el trabajo; en la forma de «ascetismo mundanal», como lo llamó Max Weber, la gratificación postergada podía convertirse en una práctica profundamente autodestructiva. Sin embargo, la alternativa moderna a la prolongada disciplina del tiempo no es un remedio real a esta autonegación.

La moderna ética del trabajo se centra en el trabajo de equipo. Celebra la sensibilidad de los demás; requiere «capacidades blandas», como ser un buen oyente y estar dispuesto a cooperar; sobre todo, el trabajo en equipo hace hincapié en la capacidad de adaptación del equipo a las circunstancias. Trabajo en equipo es la ética del trabajo que conviene a una economía política flexible. Pese a todo el aspaviento psicológico que hace la moderna gestión de empresas acerca del trabajo en equipo en fábricas y oficinas, es un *ethos* del trabajo que permanece en la superficie de la experiencia. El trabajo en equipo es la práctica en grupo de la superficialidad degradante.

La antigua ética del trabajo revelaba conceptos del carácter que aún cuentan, incluso si estas cualidades ya no encuentran una expresión en la vida laboral. La antigua ética se fundaba en el uso autodisciplinado del propio tiempo, con el acento puesto en una práctica autoimpuesta y voluntaria más que en una sumisión meramente pasiva a los horarios y a la rutina. En la antigüedad, esta disciplina autoimpuesta se consideraba la única manera de manejar el caos de la naturaleza; era algo necesario que se pedía a los agricultores todos los días. Aquí está el consejo que les da Hesiodo en los trabajos y los días:

No dejes para mañana o para pasado mañana; los graneros no los llenan aquellos que posponen y pierden el tiempo sin saber adonde van. El trabajo prospera poniendo cuidado; el que pospone se enfrenta a la ruina.

La naturaleza es incierta, indiferente; el mundo del agricultor es duro. «De día, los hombres nunca descansan del esfuerzo y la congoja», afirma Hesiodo, «y de noche no descansan de la muerte.»

No obstante, en el mundo de Hesiodo, esa disciplina autoimpuesta en el uso del tiempo parecía más una necesidad que una virtud humana. La mayoría de los agricultores de los tiempos de

Hesiodo eran esclavos más que pequeños propietarios rurales libres; esclavo u hombre libre, la lucha del campesino con la naturaleza parecía menos importante que las batallas militares de los hombres de la ciudad. Más tarde, Tucídides señala con cierta indiferencia cómo espartanos y atenienses por igual arrasaban los campos sembrados de sus enemigos, como si el trabajo de los campesinos no tuviera derecho moral a salvarse.

En el curso del tiempo, la estatura moral del campesino se eleva. La necesidad del trabajo duro se vuelve una virtud. Virgilio, casi quinientos años después de Hesiodo, aún invoca en la primera de sus geórgicas la anarquía de la naturaleza:

Con frecuencia he visto, cuando un amo ha metido segadores en los campos y ya están atando en gravillas la cebada de frágil tallo, que los vientos todos a una se enzarzan en tal lucha que llegan a arrancar de cuajo las grávidas mieses, aventándolas por los aires, de forma que el huracán se las lleva en negro remolino, como si fueran cánulas livianas y pajas voladoras.

Virgilio, como Hesiodo, entiende que lo único que puede hacer un campesino a la vista de este torbellino es tratar de administrar su uso del tiempo; pero por su misma determinación de durar, el campesino se ha vuelto una especie de héroe.

Aquí reside el sentido del famoso pasaje del segundo libro de las Geórgicas, en el cual Virgilio describe a los soldados lanzados a «una dudosa batalla»; el campesino se mantiene apartado de sus luchas, y de aquellas del «Estado romano y los imperios condenados a perecer». El campesino sabe que no hay victorias decisivas sobre la naturaleza; la victoria es una ilusión. Para Virgilio, el valor moral de la agricultura es el que enseña la resolución permanente, al margen de los resultados. Y en las Geórgicas, Virgilio da al adagio de Hesiodo -«El que pospone se enfrenta a la ruina»- un nuevo significado. El «campesino» que todos llevamos dentro lucha contra la capacidad de arruinarse a sí mismo. Las Geórgicas trasladan la anarquía de la naturaleza a una visión de anarquía interior, psíquica; contra estas batallas interiores la única defensa del individuo es organizar bien su tiempo.

Cuando la noción de autodisciplina apareció por primera vez, contenía una fuerte dosis de estoicismo, no filosófico, sino una especie de estoicismo práctico que afirmaba la constante necesidad de combatir la anarquía interior sin esperanzas de victoria. Al pasar a



las creencias cristianas tempranas, este estoicismo práctico dio forma a las primeras doctrinas de la Iglesia sobre la pereza: la pereza menos como un estado de placer sibarítico que como descomposición interna del ser. Durante casi mil años, desde la descripción de la pereza que hace San Agustín en sus Confesiones hasta el primer Renacimiento, este estoicismo práctico mantuvo con fuerza su influencia ética. La programación del tiempo, como el repique de campanas, podía ayudar a hombres y mujeres a organizar sus días, pero no infundirles el deseo de autodisciplina: ese deseo sólo podía generarlos una aprensión más honda al caos dominante interno y externo.

A principios del Renacimiento algo le ocurrió a este estoicismo práctico tan arraigado. No fue directamente desafiado como valor ético, pero sí afectado, sin embargo, por una nueva apreciación de los seres humanos como criaturas históricas, criaturas que no sólo duran año tras año, sino que también evolucionan. El estoicismo inquebrantable del campesino era suficiente para el hombre histórico; las condiciones de la disciplina tendrían que adaptarse a un yo en flujo constante. Pero ¿cómo?

Éste era el dilema al que se enfrentó el filósofo florentino Pico della Mirandola en su Discurso sobre la dignidad del hombre. Pico es la primera voz moderna de *homo faber*, es decir, «el hombre como hacedor de sí mismo». Pico afirmó que el hombre es «un animal de naturaleza diversa, multiforme y destructible». En esta condición flexible, «es propio del [hombre] tener aquello que escoge y ser lo que quiere». Más que mantener el mundo como lo ha heredado, tenemos que darle nueva forma; nuestra dignidad depende de que así lo hagamos. Pico afirma que es «innoble no dar nacimiento a nada desde nosotros». Nuestro trabajo en el mundo es crear, y la mayor creación es nuestra propia historia. La virtud de imponer una forma a la experiencia sigue siendo una manera fundamental de definir a alguien que posee un carácter fuerte.

Sin embargo, el *homo faber* tropezó con el dogma tradicional cristiano. San Agustín advirtió: «Quita las manos de ti mismo; tratas de construirte y construyes una ruina,» Un cristiano que obedeciera a San Agustín debería intentar imitar la vida y el ejemplo de Jesús. Así, el obispo Tyndale aconsejaba a un feligrés que se sintiera «cambiado y formado como un Cristo». Cualquier creación puramente personal será necesariamente inferior. Es una virtud someter el tiempo

personal a una disciplina, pero pecado de soberbia planificar la propia experiencia.

Pico no fue sordo a estas convicciones. El también creía que la conducta cristiana requiere autodisciplina y la imitación de vidas ejemplares. Sin embargo, y en contra de esta convicción, su concepción del tiempo histórico está formada por modelos literarios del viaje espiritual; Pico invoca a Ulises, el marino, cuyos viajes creaban su propia historia interna aunque el marino nunca dude de su meta última. El cristiano que hay en Pico está seguro de su destino final, pero él también quiere hacerse a la mar; Pico della Mirandola es uno de los primeros filósofos renacentistas que celebran los riesgos psíquicos a sabiendas de que el mar interior, como los océanos que exploraban los navegantes de su época, es territorio desconocido.

Estas dos líneas éticas contrarias, la autodisciplina y la creación de sí mismo, aparecen juntas en el ensayo más célebre sobre la ética del trabajo: La ética protestante y el espíritu del capitalismo, de Max Weber. Weber quiso mostrar su combinación, más que su contradicción, analizando los albores del capitalismo moderno. Sin duda Weber creía que la antigua exhortación de Hesiodo al campesino -«No pospongas»- se invertía en el capitalismo para volverse «Debes posponer». Lo que se debe posponer es el deseo de gratificación y realización; tenemos que moldear la biografía de modo que al final logremos algo; entonces, y sólo entonces, en ese tiempo futuro, estaremos realizados. En el presente hay que seguir actuando como el campesino de Virgilio, combatiendo la pereza y las fuerzas del caos interior mediante un rígido y tenaz prorrateo del tiempo. Para ser francos, Weber creía que esta ética del trabajo era un fraude. La postergación es infinita, el sacrificio no conoce tregua; la recompensa prometida no llega nunca.

Esta visión del tiempo de trabajo sirve a Weber para criticar las modernas ideas sobre el carácter, específicamente la creencia en el hombre como su propio hacedor. La versión del ensayo de Weber que con mayor frecuencia se da en las escuelas es más o menos la siguiente. El protestante del siglo XVII intentaba demostrar su dignidad a ojos de Dios disciplinándose, pero a diferencia del penitente católico que se recluye en un monasterio, el protestante demostrará su dignidad anulándose en, el presente, acumulando pequeñas prendas de virtud mediante el sacrificio diario. Esta abnegación se convertirá luego en el «ascetismo mundano» del capitalismo del siglo XVIII, con el acento puesto en ahorrar más que

en gastar y su «rutinización» de la actividad cotidiana, su miedo al placer. Ese breve pasaje consigue vaciar el texto de Weber de su grandeza trágica.

En opinión de Weber, el cristianismo es una fe distintiva porque sumerge a hombres y mujeres en una duda profundamente dolorosa al pedirles que se pregunten a sí mismos: «¿Soy un ser humano digno?» La caída y sus consecuencias parecen responder a esa pregunta de un modo decisivo: «No lo soy.» Pero no hay religión que pueda imponer una visión absoluta de la indignidad humana; sería una receta para el suicidio. Antes del advenimiento del protestantismo, el catolicismo había intentado tranquilizar la imperfecta humanidad aconsejándole que se rindiera a las instituciones de la Iglesia, a sus rituales y a los poderes mágicos de sus sacerdotes. El protestantismo buscó un remedio más individual a esa duda.

Es extraño, pero Martín Lutero, que habría debido ser la figura ejemplar para Weber, no lo fue. En las «Noventa y cinco tesis», el pastor rebelde oponía a los consuelos del ritual una experiencia más desnuda de la fe; la fe no podía venir, según Lutero, por oler incienso o rezar ante estatuas y cuadros. Los ataques a los iconos han tenido una larga historia en las religiones, como en el islam y el judaísmo, pero Lutero se distinguió por sostener que el hombre o la mujer que renunciaban a la idolatría tenían que hacer frente a las cuestiones de la fe solos y sin ayuda, más que como miembros de una comunidad. La suya es una teología del individuo.

El individuo protestante tiene que modelar su historia de modo que dé como resultado un todo valioso y con sentido. El individuo se vuelve éticamente responsable de su tiempo vivido, particular; el viajero de Pico ha de juzgarse moralmente por la narración del modo como ha vivido: hasta los detalles de cuánto tiempo de sueño se ha permitido uno y cómo se le ha enseñado a hablar a los hijos. Muy poco es lo que podemos controlar de lo que ocurre en la historia de nuestra vida, pero Lutero insiste en que debemos asumir la responsabilidad por su conjunto.

En La ética protestante, Weber se concentra en un aspecto de la doctrina protestante que hacía imposible asumir la responsabilidad de la propia historia personal. Lutero había afirmado que «nadie está seguro de la integridad de su propia contrición», El cristiano vive en la duda total sobre si, será capaz de justificar la historia de su vida.

En la teología protestante, esta duda absoluta se transmite por la doctrina teológica de la predestinación, aparentemente misteriosa. Calvino afirma en la Institución que sólo Dios sabe si un alma se salvará o será condenada tras la muerte; no podemos abusar de la Divina Providencia. Destrozado por el peso del pecado, el ser humano vive en un estado de constante inseguridad, sin saber si la vida conducirá a una eternidad de espantosos tormentos. Ésta es la cruz de la humanidad protestante: tenemos que ganarnos nuestra posición moral y, sin embargo, nunca podemos presumir con confianza de ser buenos y ni siquiera de haber hecho lo que es bueno; lo único que es posible decir es: «Me esfuerzo por hacerlo bien.» El Dios de Calvino responde: «Esfuézate más. Nada es suficientemente bueno»

Otra vez más, esto corre el riesgo de ser una invitación al suicidio. Al protestante, en lugar de un balsámico ritual se le ofreció una medicina más dura: el trabajo esforzado y constante orientado hacia el futuro. Organizar la historia de la vida personal a través de un trabajo así podría servir, como una lucecita en la oscuridad, una señal de que hemos sido elegidos y de que nos salvaremos del infierno. A diferencia de las buenas obras de los católicos, el trabajo duro no podía servirle al protestante para ganarse un favor mayor del Creador; el trabajo sólo ofrece señales de intenciones dignas a un juez divino que ya ha decidido cada caso de antemano.

Éste es el terror que acecha detrás del concepto abstracto de «ascetismo mundano». En opinión de Weber, fue así como pasó del protestantismo al capitalismo la disposición a ahorrar más que a gastar como un acto de autodisciplina y sacrificio. Este mismo paso dio lugar a un nuevo tipo caracterológico: el hombre empeñado en probar su valor moral por el trabajo.

Weber invocó un icono americano como ejemplo temprano de este carácter. Benjamín Franklin, el ingenioso y mundano diplomático, inventor, estadista, parece en las páginas de Weber temeroso del placer y obsesionado con el trabajo, pese a su afable aspecto exterior. Franklin calculaba cada momento del tiempo como si fuera dinero, se negaba constantemente una cerveza o una pipa para ahorrar, y cada penique que ahorra era, en su mente, una pequeña muestra de virtud. Sin embargo, la duda en el yo persiste por más diligencia que una mujer o un hombre ponga en la ética del trabajo. Franklin arrastra ese miedo persistente a no ser lo bastante bueno tal como es, y ni un solo logro le parece jamás suficiente; no hay consumación en su idea de las cosas.

Este hombre no se corresponde con las viejas imágenes católicas de los vicios de la riqueza, como la gula o la lujuria; es intensamente competitivo pero no puede disfrutar de lo que gana. La historia de su vida se vuelve una interminable búsqueda de autoestima y de reconocimiento de los demás. Incluso si los otros lo elogian por su ascetismo, le dará miedo aceptar el elogio, porque significaría aceptarse a sí mismo. Todo en el presente es tratado como un medio instrumental para un destino final; ahora mismo nada importa por sí mismo. Esta es la transformación que en la sociedad secular experimentó la teología del individuo.

Como historia económica *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* está plagada de errores. Como análisis económico, extrañamente omite toda consideración del consumo como fuerza motriz del capitalismo. Sin embargo, como crítica de cierto tipo de carácter, tanto su propósito como su ejecución son coherentes. La ética del trabajo de este tipo de hombre no le parece a Max Weber una fuente de felicidad humana, y tampoco de fuerza psicológica. El hombre «exigido» está demasiado cargado por la importancia que ha llegado a atribuirle al trabajo. Michel Foucault nos dice que la disciplina es un acto de autopunición, y ciertamente parece serlo en esta interpretación de la ética del trabajo.

Me he extendido en esta perspectiva histórica con cierto detalle porque el uso disciplinado del tiempo no es la simple y directa virtud que puede parecer a primera vista. Lucha obstinada y sin pausa en el mundo antiguo, un enigma para los creyentes renacentistas en el homo faber, fuente de autocastigo en la teología del individuo: sin duda, el debilitamiento de la ética del trabajo sería un logro para la civilización. No hay duda de que queremos exorcizar a las furias que acosan al hombre preso por sus exigencias.

No obstante, todo depende de cómo se alivie el peso sobre el yo trabajador. Las formas modernas de trabajo en equipo son, en muchos aspectos, el polo opuesto de la ética del trabajo concebida por Max Weber. En cuanto ética de grupo como opuesta al individuo, el trabajo en equipo hace hincapié en la receptividad mutua más que en la validación personal. El tiempo de los equipos es flexible y orientado hacia tareas específicas a corto plazo más que al cálculo de décadas marcadas por la contención y la espera. Sin embargo, el trabajo en equipo nos introduce en ese dominio de la superficialidad degradante que se cierne sobre el moderno lugar de trabajo. De

hecho, el trabajo en equipo sale del territorio de la tragedia para representar las relaciones humanas como una farsa.

Por ejemplo, el asunto del vodka. Durante el año que Rose pasó en Park Avenue, su empresa de publicidad hizo frente a un problema obviamente eterno. Puesto que este licor no tiene sabor, la tarea de marketing consiste en convencer a un comprador de que una marca es, no obstante, superior a otra. Lamento decir que Rose utilizó este misterio en beneficio propio cuando llevaba el Trout; llenaba botellas vacías de Stolichnaya rusa con un vodka barato fabricado en algún lugar de Canadá. «Hasta ahora nadie ha notado la diferencia», me confesó una vez con cierto orgullo.

Durante su año en la parte alta de la ciudad, una de las empresas distribuidoras de esta bebida propuso dedicar un montón de dinero a este dilema y organizó una especie de concurso entre agencias de publicidad para que encontraran una solución. Nuevas formas de botellas, nombres rusos imposibles de pronunciar, nuevos y raros sabores, incluso la forma de las cajas en que se vende el vodka, todo se puso sobre la mesa de discusión. En esta pequeña comedia, Rose tenía su propia solución, y sospecho que la lanzó con cierta ironía. Señaló que existían vodkas rusos con sabor a miel, y que estas marcas podían promocionarse como bebidas saludables.

Lo que para Rose hizo que esta comedia se volviera más seria fue que pronto la dejaron fuera es decir, fuera de la red de comunicaciones de sugestión mutua y rumores acerca de lo que estaban haciendo otras empresas y que animaban al equipo del vodka y a sus jugadores. La moderna tecnología de la comunicación aceleró en cierto modo el proceso de colaboración, pero en la industria de los medios, al menos en Nueva York, el cara a cara es todavía el mejor medio de transmisión. Ella no formaba parte de ese juego de intrigas en fiestas, clubs y restaurantes fuera del despacho; su edad y su aspecto, como hemos visto, iban en su contra.

Sin embargo, más que todo esto, Rose importunaba con información acerca de lo que la gente bebe realmente en los bares, cosa que no pertenecía a la esfera de interés de los que estaban en el juego. Por ejemplo, mencionó que el vodka es la bebida preferida de los alcohólicos secretos, pues creen que nadie puede oler que han estado bebiendo. Sus colegas reaccionaron como si ése fuera su conocimiento privado, que perturbaba sus propias discusiones. La información especializada a menudo tiende a atascar el sistema de

comunicaciones. En un trabajo de equipo sobre algo no material, donde la gente trabaja junta en la creación de una imagen, el acto de comunicación es más importante que los hechos comunicados; para comunicarse, el campo de juego de la conversación tiene que estar abierto y accesible. Una vez que eso ocurre, darle forma y compartir los rumores comienza a ser la sustancia de la colaboración. Los cuchicheos entre competidores dan energía a las comunicaciones; los hechos desnudos debilitan las energías de intercambio. De hecho, el intercambio de información tiende a ser agotador; en la agencia de publicidad, el cuchicheo sobre el nombre ruso duró sólo hasta que fue totalmente transmitido a la red, y luego comenzó el cuchicheo sobre las cajas hexagonales para las botellas.

Lo más duro de este esfuerzo grupal fue que la agencia no consiguió el contrato. Rose esperaba que sobreviniera un periodo de reproches y culpas mutuas en el equipo, pues las consecuencias financieras para la agencia fueron serias. Además, me dijo que esperaba que la gente sintiera «dolor» por la pérdida, con lo cual quiso decir que a estos ejecutivos de la publicidad realmente les importaba perder; pero como grupo tuvieron una reacción diferente, más autoprotectora, No hubo recriminaciones mutuas, Y tampoco la gente se esforzó por justificarse. No hubo tiempo. Al cabo de pocos días el grupo de las bebidas fuertes ya trabajaba en otro proyecto, y siguió adelante como equipo.

Un especialista en comportamiento de grupo se habría esperado esto. Los grupos tienden a seguir unidos manteniéndose en la superficie de las cosas; la superficialidad compartida mantiene unida a la gente gracias a la omisión de cuestiones personales difíciles, divisorias, En consecuencia, el trabajo en equipo podría parecer otro ejemplo de los vínculos de conformidad al grupo, sin embargo, la ética de la comunicación y de compartir información da a la conformidad un giro particular: al poner el acento en lo flexible y en la apertura al cambio, hacía a sus miembros susceptibles a los más ligeros matices de los rumores o sugerencias de los otros en la red fiesta-oficina-almuerzo-club. Como he señalado, los que trabajan en publicidad en Nueva York no son conformistas corporativizados del tipo serio y acartonado. En la vieja cultura del trabajo, el conformista corporativizado era un carácter demasiado previsible y responsable, era posible saber cada una de sus respuestas. En esta cultura flexible de la imagen y su información, la predecibilidad y la responsabilidad son rasgos de carácter menos destacados; no hay nada sólido aquí, al

igual que no hay una respuesta final al problema que plantea el vodka.

La máxima de Rose -«No dejes que nada se te pegue»- se aplica en este caso al líder del equipo de una manera particular. El líder del equipo dedicado a las bebidas alcohólicas había actuado durante toda la campaña del vodka como un igual más que como un jefe; en la jerga de la dirección de empresas su papel era «facilitar» una solución entre el grupo y «mediar» entre cliente y equipo. Era un gestor del proceso. Su trabajo, consistente en facilitar y mediar, puede, con *savoir faire* suficiente, separarse del resultado conseguido. La palabra «líder» se aplica con dificultad a este personaje en el sentido tradicional de autoridad. Tampoco facilitar y mediar son los actos de voluntad duros y decisivos que formaban el carácter de los pequeños propietarios rurales en su lucha con la naturaleza.

Lo que he descrito puede parecer poco merecedor del término «ética del trabajo». Y de hecho, para Rose fue un shock pasar a este medio empresarial. Cuando trabajaba en el Trout, Rose practicaba algo parecido a la anticuada ética del trabajo. Las tareas inmediatas de abastecer el bar y servir hamburguesas y tragos pudieron darle su pequeña satisfacción, pero ella también trabajaba para el futuro: acumular dinero suficiente para enviar a sus hijas a la universidad y construir un negocio lo bastante digno para retirarse tranquila con lo que pudiera obtener de la venta. La abnegación le parecía algo natural: hasta el momento, quizás equivocado, en que decidió que no podía esperar más, que podía hacer algo por su vida, que podía embarcarse en el viaje de Pico della Mirandola.

El ascetismo mundano de Weber, como hemos visto, es la realización de la teología del individuo luterana en un mundo secular. El individuo atrapado en las redes del ascetismo mundano lucha por controlarse. Más aún, el hombre movido por sus exigencias intenta justificarse. En la agencia de publicidad, Rose encontró una ética del trabajo distinta apropiada a una empresa totalmente orientada hacia el presente, sus imágenes y sus superficies. En ese mundo, la ética del trabajo adquiría una forma diferente, aparentemente más inclinada a la colaboración que individual, y, podríamos decir, más indulgente.

Sin embargo, esta ética no es tan benigna. La gente aún sigue jugando al poder en los equipos, pero al hacerse hincapié en las



capacidades blandas de la comunicación, en la facilitación y la mediación, un aspecto del poder cambia radicalmente: la autoridad desaparece, la autoridad del tipo que proclama seguro de sí mismo: « ¡Ésta es la manera correcta!» « ¡Obedéceme, porque sé de lo que estoy hablando!» La persona con poder no justifica sus órdenes; los poderosos sólo «facilitan», posibilitan un camino a los demás. Este poder sin autoridad desorienta a los empleados, que pueden seguir sintiendo la necesidad de justificarse, si bien ahora no hay nadie «arriba» que responda. El Dios de Calvino ha huido. La desaparición de las figuras de la autoridad se da de maneras específicas y tangibles,

El trabajo en equipo adquirió una especie de sanción oficial en las prácticas americanas de gestión de empresas en un estudio encargado por la secretaria de Estado de Trabajo Elizabeth Dole. La SCANS (Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills) presentó en 1991 su informe, en el que se analizaban las capacidades que la gente necesita en una economía flexible. Como cabría esperar, el informe da mucha importancia a las capacidades básicas (verbales y matemáticas), así como a la capacidad de manejar tecnología. Lo sorprendente es que Dole y sus colegas, no famosos precisamente por su sentimentalismo lacrimógeno, hicieron excesivo hincapié en escuchar bien, en enseñar a los demás y en el arte de la facilitación dentro de un equipo.

La imagen del equipo en el informe SCANS es un grupo de gente reunida para realizar una tarea concreta e inmediata más que para vivir juntos como en un pueblo. Los autores argumentan que un trabajador tiene que poner en tareas a corto plazo una capacidad instantánea de trabajar bien con un cambiante elenco de personajes, lo cual significa que las capacidades sociales que la gente trae al trabajo han de ser portátiles: escuchar bien y ayudar a los demás, al moverse de equipo en equipo, a medida que cambia el personal de los equipos -como moverse de una ventana, a otra en una pantalla de ordenador -. Al buen jugador de este equipo también se le pide distancia, debería tener la capacidad de entablar relaciones estables y juzgar cómo pueden cambiarse, imaginarse la tarea entre manos más que zambullirse en largas historias de intrigas, traiciones pasadas y celos.

Las realidades del trabajo en equipo en el lugar de trabajo flexible están señaladas por las confusas metáforas del deporte que impregnan este informe; en las formas de trabajo flexibles, los

jugadores hacen las reglas mientras juegan. El estudio SCANS pone el acento en el arte de escuchar, por ejemplo, porque los autores consideran que hablar las cosas es un acto libre y más apto para la improvisación que trabajar según unas normas escritas en un manual de procedimientos. Y el deporte de la oficina difiere de los otros deportes porque en el trabajo los jugadores no llevan los tantos de la misma manera. Sólo importa el partido que se está jugando. El estudio SCANS subraya que el rendimiento anterior no es una guía para las recompensas presentes; en cada «partido» se empieza de cero, lo cual significa que en el moderno lugar de trabajo la antigüedad cuenta cada vez menos.

Los autores de este estudio y de otros similares son realistas: saben que la economía actual pone el acento en el rendimiento inmediato y a corto plazo, no en los resultados finales. Sin embargo, los modernos directivos también saben que la competición individual «a vida o muerte» puede destrozar el rendimiento de un grupo. Así, en el moderno equipo de trabajo surge la siguiente ficción: los empleados no compiten entre sí, y, lo que es aún más importante, la ficción de que empleados y jefes no son antagonistas; el jefe gestiona el proceso del grupo. Él o ella es un «guía», un «coordinador», la palabra más maliciosa del moderno léxico de la gestión de empresas; un líder, más que gobernarte, está de tu lado. El juego del poder se juega entre un equipo y otros equipos de otras empresas.

A continuación describiremos cómo el antropólogo Charles Darrah encontró a los trabajadores inducidos a esta ficción en la formación de «recursos humanos» de dos empresas fabricantes de alta tecnología. Su investigación rezuma deliciosas ironías que la realidad aporta a la teoría; por ejemplo, los trabajadores vietnamitas, que representaban cerca del 40% de la mano de obra en una empresa, «recelaban especialmente del concepto de equipo, que veían como equivalente de los grupos de trabajo en el régimen comunista». La formación en esas virtudes tan sociables como compartir información demostró ser cualquier cosa menos sencilla y benigna. Los trabajadores de más categoría tenían miedo de enseñar sus propias capacidades a los nuevos o a los de categoría inferior; si lo hacían, después los nuevos podrían reemplazarlos.

Los empleados aprendían las capacidades portátiles del trabajo en equipo a través del entrenamiento de cómo interpretar diversos roles de la empresa, de modo que cada trabajador supiera cómo comportarse en las diversas ventanas del trabajo. En uno de los sitios

visitados por Darrah, «se recomendaba a los trabajadores que cada equipo actuara como una empresa distinta, y que los miembros se consideraran a sí mismos sus 'vicepresidentes".<sup>96</sup> A la mayoría de los trabajadores esta recomendación les sonaba algo rara, pues se sabía que la empresa trataba a los operarios vietnamitas con escaso respeto, pero se consideraba que los nuevos empleados que jugaban este juego habían superado airoso su formación en capacidades humanas. El tiempo dedicado a estas sesiones era breve: pocos días, a veces sólo unas horas. La brevedad refleja la realidad a la que los trabajadores tenían que hacer frente en el trabajo flexible, que requiere un estudio rápido de nuevas situaciones y nuevas personas. Por supuesto, el público son los directivos a los que el nuevo contratado trata de impresionar; el arte de fingir en el trabajo en equipo es comportarse como si uno estuviera dirigiéndose sólo a otros empleados, como si el jefe no estuviera realmente observando,

Cuando la socióloga Laurie Graham fue a trabajar en una cadena de montaje en la planta de Subaru-Isuzu, descubrió que «la metáfora del equipo se empleaba en todos los niveles de la compañía» y que el equipo de mayor rango era el Comité Operativo.

La analogía con el deporte desplegaba toda su fuerza, los «jefes de equipo», de acuerdo con un documento de la empresa, «son colegas altamente cualificados, como capitanes de un equipo de baloncesto». El concepto de equipo justificaba el trabajo flexible como una manera de desarrollar las capacidades individuales; la empresa afirmaba que «todos los miembros asociados recibirán formación en diversas funciones, y las ejecutarán. Esta formación aumenta su valor para el equipo y para [Subaru-Isuzu] así como su propio sentimiento de autoestima». Laurie Graham se encontró inmersa en una «cultura de cooperación mediante símbolos igualitarios». <sup>98</sup>

El sociólogo Gideon Kunda denomina a este trabajo en equipo «interpretación profunda», porque obliga a los individuos a manipular su aspecto y su comportamiento con los demás.<sup>99</sup> «Qué interesante.» «Lo que te he oído decir es...» «¿Cómo podríamos hacerlo mejor?» Estas son las máscaras del actor en el juego de la cooperación. Los jugadores de éxito en los grupos de formación de Darrah raramente se comportaban igual fuera del escenario que cuando los jefes estaban observándolos. De hecho, el sociólogo Robin Leidner ha explorado los guiones escritos que en la realidad se les entregan a los empleados en las empresas de servicios; lo que estos guiones tienden a hacer es establecer la «cordialidad» del empleado

más que dirigirse al fondo de la preocupación de un cliente. En un mundo laboral estilo torniquete, las máscaras de la cooperatividad están entre los únicos objetos personales que los trabajadores llevan con ellos de una tarea a otra, de una empresa a otra: ventanas de sociabilidad cuyo «hipertexto» es una sonrisa ganadora. Si esta formación en capacidades humanas es sólo un acto, es, también, una cuestión de mera supervivencia. Hablando sobre personas que no conseguían desarrollar rápidamente estas máscaras, un supervisor le dijo a Darrah que «la mayoría terminará en una gasolinera».100 Y, dentro del equipo, las ficciones que niegan la lucha individual por el poder o el conflicto mutuo sirven para reforzar la posición de los que están arriba.

Laurie Graham encontró a la gente oprimida de un modo particular por la misma superficialidad de las ficciones del trabajo en equipo. La presión de otros colegas de su equipo de trabajo ocupaba el lugar del jefe que azuzaba con el látigo para que los coches avanzasen lo más rápido posible en la cadena de montaje; la ficción de empleados cooperando en equipo servía a la incesante impulsión de la empresa a una productividad cada vez mayor. Tras un periodo de entusiasmo inicial, un colega le dijo: «Pensaba que este lugar sería diferente con su concepto de equipo y todas esas bonitas palabras, pero la dirección sólo está tratando de que la gente trabaje hasta reventar.» Los diversos grupos de trabajo tenían la responsabilidad colectiva por el esfuerzo de cada uno de sus miembros, y los equipos se criticaban mutuamente. Un trabajador entrevistado por Graham dijo que se le había acercado un «jefe de grupo y le había dado una breve clase sobre cómo... trabajamos mejor en equipo: "Captando el error de otro y haciéndoselo saber antes de que llegue al final de la cadena de montaje". Los trabajadores se consideraban mutuamente responsables; eran obligados a hacerlo en las reuniones en que se practicaba algo parecido a la terapia de grupo, una terapia orientada al balance final. Pero la recompensa para el individuo es la reintegración en el grupo.

La ficción de que los trabajadores y la dirección están en el mismo equipo demostró ser igualmente útil a Subaru Isuzu en sus tratos con el mundo exterior. Subaru-Isuzu utiliza esta ficción de comunidad para ayudar a justificar su feroz resistencia a los sindicatos; además, la ficción de la comunidad ayuda a justificar la existencia de una empresa japonesa que en Estados Unidos saca beneficios que luego envía a casa. Esta compañía representa un caso

extremo en el panorama de las empresas japonesas que tienden a llevar el trabajo en equipo hasta su límite. Sin embargo, destaca una utilización más generalizada del trabajo en equipo en las instituciones flexibles. «Lo que estas medidas tienen en común», creen las economistas Eileen Appelbaum y Rosemary Batt, «es que no cambian la naturaleza fundamental del sistema de producción ni amenazan la organización básica de la estructura de poder de las empresas».

Más importante en este aspecto es el hecho de que los directores se siguen aferrando a la panacea de hacer el trabajo de turno todos juntos, todo en el mismo equipo, con la intención de resistir el desafío interior. Cuando en Reengineering the Corporation Michael Hammer y James Champy instan a que los jefes «dejen de actuar como supervisores y se comporten más como entrenadores», lo hacen por el bien del jefe más que por el bien del empleado.

Para expresarlo de una manera más seria, el poder está presente en las escenas superficiales del trabajo en equipo, pero la autoridad está ausente. Una figura de autoridad es alguien que asume la responsabilidad por el poder que ejerce. En una jerarquía laboral a la antigua, podía hacerlo declarando abiertamente: «Yo tengo el poder, yo sé qué es lo mejor, obedézcame». Las técnicas modernas de dirección de empresas intentan escapar del aspecto «autoritario» de tales declaraciones, pero en el proceso se las arreglan también para no asumir la responsabilidad de sus actos. «La gente necesita reconocer que todos somos trabajadores contingentes de una forma u otra», manifestó un directivo de ATT en un reciente aluvión de reducciones de plantilla. «Todos somos víctimas del lugar y el tiempo.» Si el «cambio» es el agente responsable, si todos son «víctimas», entonces la autoridad se desvanece, pues nadie puede ser considerado responsable; con toda seguridad, no es este gerente que despide a la gente. En cambio, es la presión de los colegas la que ha de hacer el trabajo del jefe. El repudio de la autoridad y la responsabilidad en la superficialidad misma del trabajo flexible en equipo estructura la vida laboral cotidiana tanto en los momentos de crisis como en una huelga o una reducción de plantilla. El sociólogo Harley Shaiken ha hecho un excelente trabajo de campo sobre este repudio cotidiano de la autoridad por aquellos que tienen poder, y vale la pena citar in extenso lo que un trabajador manual en un «equipo mixto» de empleados administrativos y obreros le dijo a Shaiken sobre cómo hoy se evita asumir la autoridad:

En realidad, lo que está ocurriendo es que no haces funcionar la máquina solo, hay tres o cuatro personas a los mandos; el técnico, el programador, el tipo que hizo el equipo, el operador. ... Otra cosa que ocurre es que es demasiado difícil comunicarse con las otras personas implicadas en el proceso. No quieren saber nada. Todos tienen la formación, los títulos. No quieren que les hables de nada que haya salido mal. Todo tiene que ser culpa tuya. Ellos seguramente no admitirán que han cometido un error... Cuando encuentro una manera de improvisar alguna operación, si puedo hacerlo sin que nadie me vea, no se lo digo a nadie. Sobre todo porque nadie nunca me lo preguntará.

El sociólogo sueco Malin Åkerstrom concluye de tales experiencias que la neutralidad es una forma de traición. La ausencia de seres humanos reales que digan: «Te diré lo que tienes que hacer», o como fórmula extrema: «Te haré sufrir», es más que un acto defensivo dentro de la empresa; esta falta de autoridad libera a los que están al mando para que adapten, cambien, reorganicen sin tener que justificarse ni justificar sus actos. En otras palabras, permite la libertad del momento, una atención concentrada sólo en el presente. El cambio es el agente responsable; el cambio no es una persona.

Además, el poder sin autoridad permite a los líderes de un equipo dominar a los empleados negando la legitimidad de las necesidades y deseos de éstos. En la fábrica de Subaru-Isuzu, donde los directivos recurrieron al discurso deportivo para llamarse a sí mismos entrenadores, Laurie Graham descubrió que era difícil, si no fatal, para un trabajador hablar de los problemas directamente a un jefe-entrenador en términos que no fueran la cooperación de equipo; la conversación directa sobre demandas de aumento de salario o menor presión para fomentar la productividad se veía como falta de disposición a cooperar del empleado. El buen jugador de equipo no se queja. Las ficciones del trabajo en equipo, a causa de su misma superficialidad de contenido y atención puesta en el momento inmediato y su manera de evitar la oposición y la confrontación, son útiles en el ejercicio de la dominación. Compromisos compartidos más profundos y sentimientos como la lealtad y la confianza requerirían más tiempo, y por esa misma razón no serían tan manipulables. El director que declara que todos somos víctimas del tiempo y del espacio es tal vez la figura más astuta que aparece en las páginas de este libro. Ha dominado el arte de ejercer el poder sin tener que presentarse como responsable; ha trascendido esa responsabilidad

por sí mismo, poniendo los males del trabajo otra vez sobre los hombros de sus víctimas, que -vaya casualidad- trabajan para él.

Este juego del poder sin autoridad hace surgir un nuevo tipo caracterológico. En lugar del hombre llevado por las exigencias, aparece el hombre irónico. Richard Rorty dice que la ironía es un estado mental en el que la gente «nunca es totalmente capaz de tomarse a sí misma en serio porque siempre es consciente de que los términos en que se describe están sujetos al cambio, siempre es consciente de la contingencia y la fragilidad de su vocabulario final, y, por lo tanto, de sí misma». Una visión irónica de uno mismo es la consecuencia lógica de vivir en un tiempo flexible, sin criterios de autoridad o responsabilidad. Sin embargo, Rorty entiende que no hay sociedad que pueda cohesionarse por la ironía; en cuanto a la educación, afirma que «no puedo imaginar una cultura que socializara a su juventud de una manera que las hiciera dudar continuamente de su propio proceso de socialización». La ironía tampoco estimula a la gente a desafiar al poder; Rorty afirma que esta percepción del yo no nos «hará más capaces de dominar las fuerzas lanzadas contra nosotros». El carácter irónico del tipo descrito por Rorty se vuelve autodestructivo en el mundo moderno; uno pasa de creer que nada es fijo a «no soy totalmente real, mis necesidades no tienen sustancia». No hay nadie, ninguna autoridad que reconozca su valor.

La ética del trabajo en equipo, con sus ironías internas, nos aleja mucho del universo del adusto y heroico campesino de Virgilio. Y las relaciones de poder contenidas en el trabajo en equipo, el poder ejercido sin llamadas a la autoridad, está muy lejos de la ética de la responsabilidad personal que caracterizaba a la antigua ética del trabajo con su mortalmente serio ascetismo en el mundo. La clásica ética del trabajo de la gratificación postergada y el probarse a uno mismo por medio del trabajo duro difícilmente puede apelar a nuestra simpatía, pero el trabajo en equipo no debería tener un derecho mayor, con sus ficciones y su fingida idea de comunidad.

Ni la antigua ni la nueva ética del trabajo proporcionan una respuesta satisfactoria a la pregunta de Pico della Mirandola: «¿Cómo debo modelar, mi vida?» La pregunta del filósofo italiano desencadena todas las cuestiones que hemos expuesto sobre el tiempo y el carácter en el nuevo capitalismo.

La cultura del nuevo orden trastorna profundamente la autoorganización. Puede separar la experiencia flexible de una ética

personal estática, como le ocurría a Rico. Puede separar el trabajo sencillo y superficial de la comprensión y el compromiso, como les ocurría a los panaderos de Boston. Puede hacer del riesgo constante un ejercicio de la depresión, como le ocurrió a Rose. El cambio múltiple e irreversible, la actividad fragmentada, pueden ser cómodos para los nuevos amos del régimen, como la corte de Davos, pero pueden desorientar a los sirvientes del régimen. Y el nuevo ethos cooperativo del trabajo en equipo pone en el lugar de amos a los «facilitadores» y «gestores de procesos» que soslayan el sincero compromiso con sus subordinados.

Al pintar este cuadro soy muy consciente de que, pese a todas las reservas, corre el peligro de parecer un contraste entre un antes, que era mejor, y un ahora peor. Ninguno de nosotros podría desear volver a la seguridad de la generación de Enrico o de los panaderos griegos, cuya perspectiva era claustrofóbica; sus condiciones de autoorganización eran rígidas. En una visión a largo plazo, si bien el logro de la seguridad personal ha servido a una necesidad profunda, práctica y psicológica del capitalismo moderno, ese logro se ha cobrado a un precio muy alto. Una política insensible a la antigüedad y los derechos temporales gobernaba a los trabajadores sindicados de Willow Run; continuar hoy ese modo de pensar sería una receta para la autodestrucción en los mercados y las redes flexibles de la actualidad. El problema al que nos enfrentamos es cómo organizar nuestra vida personal ahora, en un capitalismo que dispone de nosotros y nos deja a la deriva.

El dilema de cómo organizar una narrativa vital se aclara en parte sondeando cómo, en el capitalismo de hoy, la gente se enfrenta al futuro.

## 7. FRACASO

El fracaso es el gran tabú moderno. La literatura popular está llena de recetas para triunfar, pero por lo general callan en lo que atañe a la cuestión de manejar el fracaso, Aceptar el fracaso, darle una forma y un lugar en la historia personal es algo que puede obsesionarnos internamente pero que rara vez se comenta con los demás. Preferimos refugiarnos en la seguridad de los clichés. Los campeones de los pobres lo hacen cuando intentan sustituir el



lamento «He fracasado» por la fórmula, supuestamente terapéutica: «No, no has fracasado; eres una víctima.» En este caso, como siempre que tenemos miedo de hablar directamente, la obsesión interna y la vergüenza se vuelven mayores. Si se deja sin tratar, se resume en la cruel sentencia interna: «No soy lo bastante bueno.»

Hoy el fracaso ya no es la perspectiva normal a la que se enfrentan los muy pobres o los desfavorecidos; se ha vuelto más familiar como hecho común en la vida de la clase media. El tamaño cada vez menor de la élite hace que el éxito sea más difícil de alcanzar. El mercado del ganador-se-lo-lleva-todo es una estructura competitiva que arroja grandes cantidades de gente con estudios al vertedero del fracaso. Las reconversiones de empresas y las reducciones de plantilla imponen a la clase media desastres repentinos que en el capitalismo anterior estaban mucho más limitados a las clases trabajadoras. La sensación de fallarle a la familia comportándose en el trabajo de una manera flexible y adaptándose a cada momento -esa sensación que obsesiona a Rico-, si bien más sutil, es igualmente poderosa.

La oposición misma de los términos éxito-fracaso es una manera de aceptar el fracaso en sí. Esta simple división sugiere que si tenemos suficientes pruebas de logros materiales no nos acosarán sentimientos de insuficiencia o ineptitud, lo cual no era el caso para el hombre de Weber, que sentía que nada era suficiente. Una de las razones por las cuales es difícil mitigar con dólares la sensación de fracaso es que el fracaso puede ser de una especie más profunda: no poder estructurar una vida personal coherente; no realizar algo precioso que llevamos dentro; no saber vivir sino meramente existir. El fracaso puede sobrevenir cuando el viaje de Pico se vuelve sin rumbo e interminable.

En vísperas de la Primera Guerra Mundial, el comentarista Walter Lippmann, descontento con el cálculo del éxito en dólares que obsesionaba a sus contemporáneos, reflexionó sobre esas vidas inestables en un libro contundente que tituló *Drift and Mastery*, en el que intentó transmutar el cálculo material del fracaso y el éxito en experiencias más personales de tiempo, oponiendo a la experiencia errática, irregular, el dominio de los acontecimientos.

Lippmann vivió en la época en que se consolidaron las gigantescas empresas industriales de Estados Unidos y Europa. Todo el mundo conoce los males de este capitalismo, dijo Lippmann: la

muerte de las pequeñas empresas, la bancarrota del gobierno en nombre del bien público, las masas arrojadas a las fauces del capitalismo. Lippmann también comentó que el problema de sus contemporáneos reformistas era que sabían «de qué estaban en contra pero no de qué estaban a favor». La gente sufría, se quejaba, pero ni el programa del marxismo naciente ni la empresa individual renovada ofrecían un remedio prometedor. Los marxistas proponían una masiva explosión social, los empresarios individuales mayor libertad para competir; ninguna de las dos cosas era una receta para un orden alternativo. No obstante, Lippmann no dudaba de lo que había que hacer.

Al observar la decidida y sacrificada actitud de los inmigrantes que por entonces inundaban Estados Unidos, proclamó en una frase memorable: «Todos somos inmigrantes espirituales.» Las cualidades personales de determinación invocadas por Hesiodo y Virgilio, Lippmann las ve otra vez encarnadas en el trabajo esforzado y sin pausa del Lower East Side de Nueva York. Lo que Lippmann odiaba era el disgusto que le provocaba el capitalismo al esteta sensible, personificado, según él, en Henry James, que miraba a los inmigrantes de Nueva York como a una raza extraña, si bien con mucha energía, alborotada y anárquica en sus luchas.

¿Qué debería guiar a la gente lejos de la patria, la gente que ahora intenta crear una nueva narrativa espiritual? Según Lippmann, la carrera. No hacer una carrera del trabajo, por modestos que fueran su contenido o su paga, era entregarse a la sensación de errar sin rumbo que constituye la experiencia más profunda de la ineptitud; echando mano de una expresión en boga, diría que uno tiene que «hacerse una vida». Así, Lippmann recuperó el sentido más antiguo de carrera, que cité al iniciar este ensayo, la carrera como una ruta bien hecha. Recorrer ese camino era, según él, el antídoto contra el fracaso personal.

¿Podemos practicar este remedio en un capitalismo flexible? Aunque hoy podamos pensar en una carrera como sinónimo de profesión, uno de sus elementos -poseer una capacidad- no ha quedado limitado al ámbito profesional, y ni siquiera burgués. El historiador Edward Thompson señala que en el siglo XIX incluso los trabajadores menos favorecidos, mal pagados, desempleados o que iban buscando un empleo tras otro, intentaban definirse a sí mismos como tejedores, obreros metalúrgicos o campesinos. El prestigio en el trabajo se consigue siendo algo más que «un par de manos»; los

trabajadores manuales y los empleados domésticos de categoría superior en las familias victorianas lo buscaban en las palabras, carrera, profesión y oficio, que mezclaban indiscriminadamente más allá de lo que podría considerarse admisible. El deseo de este prestigio era igualmente intenso entre los empleados de la clase media de las nuevas empresas; como ha demostrado el historiador Olivier Zunz, en el mundo empresarial de la época de Lippmann, la gente intentaba dignificar su trabajo tratando la contabilidad, las ventas o la dirección de empresas como actividades semejantes a la de un médico o un ingeniero.

Así pues, el deseo de prestigio que brinda una profesión no es nada nuevo. Tampoco lo es la sensación de que son las carreras, más que los trabajos concretos, las que desarrollan nuestro carácter. «Tenemos que tratar con la [vida] deliberadamente, planificar su organización social, modificar sus herramientas, formular su método...» La persona que se dedica al ejercicio de una profesión se plantea propósitos a largo plazo, criterios de comportamiento profesional y no profesional, y un sentido de la responsabilidad para su conducta. Dudo que Lippmann leyera a Max Weber cuando escribió *Drift and Mastery*; no obstante, los dos escritores compartían un concepto similar de carrera. En el uso que de la palabra hace Weber, *Beruf*, en alemán «profesión, carrera», también subraya la importancia del trabajo como narración, y afirma que el desarrollo del carácter sólo es posible mediante un esfuerzo organizado y a largo plazo. «Dominio», afirma Lippmann, «es la sustitución de la intención consciente por el esfuerzo inconsciente».

La generación de Lippmann creía que se encontraban al comienzo de una nueva era de la ciencia y del capitalismo. Estaban convencidos de que el uso correcto de la ciencia, la técnica y, más en general, el conocimiento profesional podía ayudar a hombres y mujeres a consolidar con mayor fuerza una carrera. Al depositar esta confianza en la ciencia para el desarrollo del dominio personal, Lippmann se asemeja a otros contemporáneos norteamericanos y a socialistas fabianos como Sidney y Beatrice Webb en el Reino Unido o el joven Lon Blum en Francia, así como a Max Weber.

La receta de Lippmann para adquirir el dominio personal también tenía un objetivo político concreto. Lippmann observó cómo los inmigrantes de Nueva York se esforzaban por aprender inglés con vistas a comenzar sus carreras, pero eran excluidos de los institutos de enseñanza superior de la ciudad, que en esa época no admitían

judíos y negros y eran hostiles a los griegos, los italianos y los irlandeses. Al pedir una sociedad más orientada hacia el desarrollo de las profesiones, el autor pedía que estas instituciones, abrieran las puertas, en una versión norteamericana del lema francés «carreras abiertas al talento».

El escrito de Lippmann constituye un acto imponente de fe en el individuo, en la posibilidad de hacer algo de uno mismo: el sueño de Pico, hecho realidad ahora en las calles del Lower East Side entre personas que Lippmann veía como seres humanos específicos e inconfundibles. En sus escritos Lippmann tendía a enfrentar al Goliat del capitalismo contra el David del talento y la voluntad personales.

El placer que produce leer a Lippmann es su propia justificación; su voz es la de un honrado maestro de escuela eduardiano, de vida sana, que al parecer se ha pasado muchas horas en piquetes o en compañía de hombres cuyas palabras apenas entiende. Así y todo, ¿es su fe en la profesión un precepto viable para nosotros, casi un siglo más tarde? Y en concreto, ¿es un remedio para el fracaso, ese tipo de fracaso que consiste en no poder organizar nuestra vida?

Hoy conocemos formas de burocracia diferentes de las conocidas por Lippmann y Weber; el capitalismo ahora actúa según principios de producción diferentes. Sin embargo, dejar de extraer algún sentido de continuidad y finalidad de estas condiciones equivaldría literalmente a nuestro propio fracaso.

Pensé a menudo en Lippmann mientras escuchaba a un grupo de programadores de mediana edad, hombres que acababan de perder su empleo tras una reducción de plantilla en una oficina de IBM en Estados Unidos. Antes de quedar en paro, estos hombres suscribían - de un modo algo complaciente- la creencia en que la carrera profesional se desarrolla a largo plazo. Como programadores de alta tecnología, se suponía que eran los amos de la nueva ciencia. Tras el despido, tuvieron que probar diferentes interpretaciones de los hechos que destrozaron su vida; no podían evocar una narrativa de los hechos instantánea y evidente por sí misma que diera sentido a su fracaso. Y ahora, por medios que Lippmann quizá no previó, se han salvado de la sensación de estar a la deriva y encontraron en el fracaso mismo cierta revelación de su vida profesional.

En primer lugar, quisiera exponer el contexto de la empresa en la que habían trabajado, por ser característico. Hasta mediados de la década de los ochenta, IBM practicó un capitalismo paternal con una venganza.<sup>116</sup> El hombre responsable del crecimiento de IBM, Thomas Watson padre, llevaba la empresa como un feudo personal y se llamaba a sí mismo «padre moral» de la empresa. La antigua canción de la empresa decía: «Con el señor Watson al frente, cada vez más ascenderemos, y mantendremos a IBM respetada a los ojos del mundo.» «La lealtad», decía Watson, «evita el desgaste que produce tomar decisiones diarias respecto a lo que es mejor.»<sup>118</sup> Desde el punto de vista institucional, IBM se parecía a una empresa estatal francesa o italiana, con empleo fijo para la mayoría de sus empleados y una especie de contrato social entre la dirección y los trabajadores.

En 1956, Thomas Watson hijo relevó a su padre. El nuevo jefe delegó más y escuchó mejor, pero el contrato social siguió en vigor. IBM daba a sus trabajadores unas pensiones y un seguro de enfermedad excelentes; fomentaba la vida social con cursos de golf organizados por la empresa, atención de los niños e hipotecas; todos los estados de una carrera diseñada para gente de la que se esperaba que se quedase y ascendiera. IBM podía hacerlo porque, en sus mercados, era prácticamente un monopolio.

A consecuencia de graves errores de cálculo sobre el crecimiento de la industria informática en los años ochenta -IBM entregó virtualmente el control del sector de los ordenadores personales, a principios de 1990 la empresa agonizaba en medio de un periodo de agitación. Watson hijo se había retirado; cuatro nuevos presidentes cayeron. En 1992, la empresa sufrió una pérdida masiva de seis mil seiscientos millones de dólares; ocho años antes había acumulado los mayores beneficios jamás registrados por una empresa norteamericana. La compleja burocracia interna había demostrado ser paralizante cuando Microsoft, de Bill Gates, la hizo a un lado. IBM también se enfrentaba a una dura competencia de los japoneses y americanos advenedizos. En 1993, con un nuevo presidente -Louis Gerstner-, la empresa comenzó a reformarse con vistas a ser una máquina competitiva, e hizo un giro igualmente radical, intentando reemplazar la rígida estructura jerárquica del trabajo con fórmulas más flexibles de organización y con una producción flexible orientada a colocar en el mercado más productos y con mayor rapidez.

La plantilla de cuatrocientos mil empleados fue el blanco principal de la campaña. Al principio se tentó a algunos para que se marcharan, y luego muchos más tuvieron que irse a la fuerza. En los primeros seis meses de 1993, la empresa prescindió de una tercera parte de los empleados de las tres fábricas de IBM, situadas en Hudson Valley, Nueva York, y la compañía redujo las operaciones donde fuera posible; La nueva dirección cerró los campos de golf y los clubs, y retiró su apoyo a las comunidades en las que la empresa operaba.

Quise saber más acerca de este giro hacia una IBM más eficiente, con menos personal y más flexible, en parte porque muchos de los directivos e ingenieros de mediana edad víctimas del cambio son vecinos míos en el norte del estado de Nueva York. Sin trabajo a una edad demasiado temprana, se han forjado un empleo como «consultores», lo cual significa repasar sus agendas con la esperanza, a menudo vana, de que los contactos fuera de la organización aún recuerden que existen. Algunos han vuelto a trabajar para la empresa, pero como trabajadores con contactos a corto plazo, sin beneficios sociales ni un puesto en la institución. Al margen de cómo se las han ingeniado para sobrevivir los últimos cuatro años, no pueden dejar de prestar atención a las duras realidades del cambio y los efectos de éste en su vida.

El River Winds Café, no lejos de los antiguos despachos de mis vecinos, es una alegre hamburguesería antes frecuentada durante el día sólo por mujeres que salían de compras o por adolescentes de expresión sombría que iban allí a pasar el rato después del colegio. En este sitio les he oído desgranar su historia a estos hombres de camisa blanca y corbata negra que beben tazas de café sentados muy atentos como si estuvieran en una reunión de negocios. Un grupo de seis o siete hombres que se mantienen unidos: antes eran programadores de ordenadores centrales y analistas de sistemas de la antigua IBM. El más comunicativo de todos ellos era Jason, un analista de sistemas que llevaba en la empresa cerca de veinte años, y Paul, un programador más joven al que Jason despidió en la primera oleada de reducción de plantilla.

Comencé a reunirme con ellos esporádicamente, a últimas horas de la tarde, en 1994,- un año después de que todos, menos Jason, hubieran sido despedidos, y un año después de encontrarme a Rico en el vuelo a Viena. En el River Winds Café, el esfuerzo de estos hombres por verle un sentido a lo ocurrido se dividió, grosso modo,

en tres etapas. Cuando me sumé a sus conversaciones, los hombres se sentían víctimas pasivas de la empresa, pero cuando esas conversaciones llegaron a una conclusión, los empleados despedidos se habían concentrado en su propio comportamiento.

Cuando el dolor por el despido aún seguía en carne viva, la conversación giraba en torno a las «traiciones» de IBM, como si la empresa los hubiera engañado. Los programadores desenterraban hechos o comportamientos pasados de la empresa que parecían presagiar los cambios que se registraron posteriormente. Estos recuerdos incluían algunas pruebas, como el hecho de que a un ingeniero se le negara el uso del campo de golf para jugar un partido, o viajes sin explicación de un jefe de programadores a lugares no identificados. En esta fase, los hombres querían pruebas de premeditación por parte de sus superiores, pruebas que luego justificarían su indignación. Ser engañado o traicionado es un desastre que difícilmente puede considerarse un error propio.

De hecho, la sensación de una traición por parte de la empresa afectó con mayor fuerza a los observadores externos que la visitaron en aquella época: profesionales altamente cualificados en una empresa paternalista tratados ahora con una consideración no mayor que la que se da a los empleados administrativos inferiores o a los porteros. En el proceso de reducción de plantilla, la empresa parecía haberse destrozado a sí misma. El periodista inglés Anthony Sampson, que visitó las oficinas centrales de la empresa a mediados de los años noventa, encontró en el seno de IBM un estado de profunda desorganización social y no un personal con nuevos bríos. Un funcionario admitió lo siguiente: «Hay mucho más estrés, violencia, interna y necesidad de ayuda psicológica, y todo se relaciona directamente con los despidos.» Los que habían sobrevivido se comportaban como si vivieran con tiempo prestado, y no sentían que habían sobrevivido por alguna razón válida. En lo tocante a los despedidos, un pastor de una iglesia local y anterior trabajador de IBM comentó a Sampson: «Se sienten amargados y traicionados... Nos hicieron sentir como si fuéramos la causa de su fracaso mientras los peces gordos hacían millones.»

Paul Carroll, otro estudioso de este debate, cuenta que, a la encuesta anónima sobre la moral de los empleados, una persona respondió a la nueva insistencia de la compañía en su respeto por el esfuerzo individual más que por la lealtad corporativa: «¿Qué respeto?... IBM es una compañía muy poco sólida y hace pomposas

declaraciones públicas sobre el respeto, la sinceridad y la sensibilidad mientras a un nivel más bajo practica la administración opresiva y discriminatoria.» «La lealtad a la empresa ha muerto», afirmó rotundamente un consultor de administración de empresas.<sup>120</sup> Y en ATT, un monstruo empresarial asociado que atravesó el mismo proceso, se vivía, en palabras de un ejecutivo, en «un clima de terror. Antes también había miedo, pero cuando eliminan cuarenta mil puestos de trabajo, ¿quién va a criticar a un supervisor?»

Sin embargo, en el River Winds Café estas primeras reacciones no duraron. Los programadores comprendieron que, como explicación, la traición premeditada no pasaba la prueba de la lógica. Muchos de los superiores que los habían despedido en la primera fase de la reconversión empresarial fueron a su vez despedidos más tarde; como Jason, ahora también se los veía en el River Winds. Otra vez, puesto que era obvio que durante gran parte de los años ochenta y principios de los noventa a la compañía le iba bastante mal, los hechos desagradables se reflejaban demasiado claramente en el balance anual; más que ocultarse, quedaban al descubierto las disfunciones de la antigua cultura empresarial.

Más que nada, como adultos con uso de razón, los programadores llegaron a entender que la teoría de la traición, planificada o no, convertía a los jefes en rígidas figuras del mal. Cuando Paul mencionó por cuarta o quinta vez los misteriosos viajes del jefe de programación, los que estaban en la mesa se le lanzaron encima. «Venga», dijo Jason, «sabes que era un tipo decente. Lo más probable es que fuera a visitar a su novia. Nadie sabía lo que se nos venía encima.» Ante esta perspectiva, los otros también llegaron a estar de acuerdo. El efecto de este consenso fue hacerles ver como más reales los males de este lastre empresarial, y menos como productos de la fantasía.

Así, en una segunda fase de interpretación, se centraron en buscar las fuerzas externas a las que echarles la culpa. En el River Winds Café, la «economía global» parecía ahora ser la fuente de sus infortunios, en especial por recurrir a los servicios de trabajadores extranjeros. IBM había comenzado a encargarse fuera parte de su trabajo de programación, y pagaba a gente en la India una fracción del salario que pagaban a los norteamericanos. Los salarios bajos de estos profesionales extranjeros se citaban como una razón por la cual la empresa había prescindido de los norteamericanos. Lo más sorprendente es que la red de comunicaciones de la empresa sirviera



como la Ellis Island de los indios, su puerto de inmigración, pues el código escrito en Amenadabab llegaba a la mesa de trabajo de un supervisor con la misma rapidez que el escrito en la casa. (A este respecto, Jason me contó un hecho bastante paradójico que había aprendido de los supervivientes de su misma oleada de despidos: en esta compañía de alta tecnología, la gente rara vez ponía on line sus opiniones y críticas; no querían dejar huellas por las que pudieran atribuírseles responsabilidad alguna.)

El temor de que los extranjeros socaven los esfuerzos de los nativos es un temor profundamente arraigado. En el siglo XIX, eran los inmigrantes muy pobres y sin cualificaciones los que parecían llevarse los trabajos, por su disposición a trabajar por menos. Hoy, la economía global desempeña la función de suscitar este viejo miedo, pero aquellos amenazados en su país no parecen ser sólo los no cualificados, sino también las clases medias y los profesionales atrapados en el flujo del mercado de trabajo global. Muchos médicos norteamericanos han citado, por ejemplo, el flujo de «doctores baratos» de los países del Tercer Mundo como una de las razones por las cuales su propia seguridad se ve amenazada por las compañías de seguros y de asistencia sanitaria. Economistas como Lester Thurow han intentado generalizar esta amenaza argumentando que el cambio de trabajo a lugares del mundo con menores salarios debilita los salarios en economías más avanzadas, como Estados Unidos. Desde un punto de vista racional, es posible matizar este miedo al mercado de trabajo global; Paul Krugman señala, por ejemplo, que sólo el 2% de la renta nacional en América procede de importaciones de economías de bajo salario de otras partes del mundo. Sin embargo, la creencia en el riesgo personal causado por la amenaza externa posee raíces profundas y no tiene en cuenta los hechos.

Por ejemplo, en esta fase «proteccionista» de la discusión, que duró varios meses, los hombres del café intentaron explicar sus propios problemas igualando la influencia extranjera y los «desconocidos» norteamericanos haciéndose con la empresa; señalaron repetidas veces el hecho de que el nuevo presidente de IBM, Louis Gerstner, era judío. Desgraciadamente, esta fase tuvo lugar durante las elecciones de 1994; varios de los hombres votaron por candidatos de extrema derecha que les habrían parecido absurdos en tiempos más seguros.

Pero, otra vez más, esta interpretación compartida no duró. El momento crucial en el proceso que les llevó a negar la perfidia de los

«de fuera» llegó cuando los empleados empezaron a hablar de sus respectivas carreras, y, en particular, de sus valores profesionales. Como ingenieros, científicos, los programadores creían en las virtudes de los desarrollos tecnológicos como las comunicaciones digitales globales. También reconocieron la calidad del trabajo realizado en la India.

Este reconocimiento significaba algo más que una obediencia abstracta a los estándares profesionales. El hecho de que los hombres estuvieran hablando juntos importaba. Durante la fase en la cual los programadores achacaban sus males a la perfidia de los indios que reventaban los salarios y las maquinaciones del presidente judío de IBM, los hombres tenían poco que compartir entre sí acerca del contenido de su trabajo. Se hicieron varios silencios en la conversación; la traición dentro y fuera de la compañía y la victimización externa mantuvieron la conversación fuera de los confines de la queja. En efecto, centrarse en el enemigo extranjero no contribuía en nada a darles a los programadores prestigio profesional. La historia sólo se refería a acciones de otros, desconocidos y no vistos en ningún sitio; los programadores se convirtieron en agentes pasivos de las fuerzas globales.

Jim, el mayor de los empleados de IBM y, en consecuencia, el que había tenido más problemas para volver a situarse, me señaló: «¿Sabe una cosa? Durante la guerra de Corea pensaba que sólo era un títere en ese fango, sentía que no era nadie. Pero me volví más títere en IBM.» Cuando comenzó la tercera fase de la interpretación, Paul, que una vez había sospechado de la traición de aquel superior que hacía tantos viajes, se volvió contra Jim, a quien admiraba mucho, y le recordó que ellos tampoco habían estado dedicando su tiempo a IBM. Claro que una vez habían creído en la empresa, pero, afinando un poco más, Jim dijo: «Nos gusta nuestro trabajo.» A lo cual Jim respondió: «Es cierto. A mí me sigue gustando..., cuando tengo.» Y así, poco a poco, los hombres comenzaron a hablar de manera diferente.

La tercera fase de la explicación les devolvió parte de su sentido de integridad en cuanto programadores, pero a un alto precio. Ahora, el centro de atención estaba más en la historia del trabajo de alta tecnología, en su inmenso crecimiento reciente, en las capacidades necesarias para hacer frente a los desafíos industriales y científicos. Algo ocurrió en la voz de los hombres que hablaban en el café cuando dejaron de obsesionarse con el daño que les habían hecho. Cuando se

pusieron a hablar de su profesión, los programadores se concentraron en lo que podrían y deberían haber hecho anteriormente en sus propias carreras con vistas a prevenir las dificultades en que se encontraban. En esta tercera fase apareció por fin el discurso sobre la carrera tal como pudo haberla imaginado Walter Lippmann. Cuestiones como voluntad y opción personal, criterios profesionales, narrativas del trabajo, todo eso surgió, con la salvedad de que el tema de este discurso era, más que el dominio, el fracaso.

De hecho, estas discusiones se basaban en el hecho de que IBM se había limitado a programadores de ordenadores centrales en una época en que el crecimiento en la industria se dio en el sector de los ordenadores personales; la mayor parte de estos programadores eran del otro sector. Los hombres de IBM comenzaron a acusarse de haber dependido tanto de la empresa, de haber creído en las promesas de la cultura empresarial, de haber interpretado un escenario profesional que no era de creación propia. «Acusarse» puede sugerir culpa. No percibí el temblor de la culpa en las voces, al menos no culpa del tipo recargado y autocompasivo. La charla iba de ordenadores centrales, terminales de trabajo, las posibilidades de Java, los problemas de la amplitud de banda, y el yo.

En esta tercera fase, los desempleados recitaron los éxitos de los que diez o doce años atrás entraron en el sector de los ordenadores personales con arriesgados negocios propios, o de los que previeron las posibilidades de Internet. Los programadores del River Winds piensan que habrían debido hacer lo mismo, es decir, convertirse en empresarios hijos de Silicon Valley, la cuna de la pequeña tecnología.

«Tuvimos el ejemplo», dijo un día Kim a un especialista en redes. «Sabíamos que todo se estaba cocinando en la Costa [Oeste], y no hicimos nada.» Todos menos Jim asintieron; él mencionó el problema que significa reunir el capital. «Tonterías», replicó Kim. «Este negocio no es cuestión de hoy, sino de lo que podría ocurrir. Para eso se consigue el dinero.» La historia de los graves errores internos de IBM, la reorganización empresarial motivada por el deseo de flexibilidad, el advenimiento del mercado de trabajo global puesto de manifiesto por el recurso a los programadores indios: todo se reinterpretó como señales de que era hora de salir y de que debieran haberse arriesgado.

Durante el último año, la historia de lo que le ocurrió a IBM y a ellos ha descansado aquí. Y me di cuenta de que esta última interpretación ha coincidido con un cambio en la conducta de mis vecinos en la comunidad. Antes eran concejales y miembros de juntas escolares; ahora han dejado estos cargos. No les da miedo ir por la ciudad con la cabeza bien alta, pues aquí hay mucha gente que ha sido despedida por IBM o que ha sufrido pérdidas como propietarios de tiendas y comerciantes a raíz de la gran reorganización, pero han perdido interés por los asuntos cívicos.

El único compromiso comunitario que los hombres mantienen, y que de hecho cumplen cada vez con mayor vigor, es ser miembros de las Iglesias locales y participar en su administración. Para ellos es una actividad importante, debido al contacto personal con otros miembros de la Iglesia. En esta parte del campo, como en cualquier otra, el fundamentalismo y las formas evangélicas del cristianismo han experimentado un repentino auge. Paul, el más joven, me dijo: «Cuando volví a nacer en Cristo, comencé a aceptar mejor las cosas, a esforzarme menos.» Si mis vecinos han asumido la responsabilidad por sus biografías, ese acto ético ha puesto su conducta en una dirección particular: se han refugiado en su interior.

Un empresario de éxito de Silicon Valley que lea esta explicación podría muy bien comentar: «Esto en realidad demuestra que debieron haberse arriesgado más. Una vez que estos hombres comprendieron la naturaleza de una carrera moderna, hicieron bien al considerarse a sí mismos responsables. No actuaron.» Por supuesto, este severo juicio da por sentado que los programadores eran previsores. Con todo, las discusiones del River Winds Café podrían tomarse sencillamente como un cuento con moraleja acerca de la vulnerabilidad agravada de las carreras hoy día.

Sin embargo, dejar el asunto así excluiría el trabajo real en el que estaban comprometidos estos hombres: hacer frente a su fracaso, sacar un sentido de él en relación con su respectivo carácter.

En una entrevista a Michel Foucault poco antes de morir, el filósofo le hizo al periodista que le entrevistaba esta pregunta: ¿cómo uno se «gobierna a sí mismo»?

¿Cómo «gobernarse a sí mismo» realizando acciones en los que uno es el objeto de esas acciones, los dominios en que se aplican, los instrumentos a los cuales tienen que recurrir y el sujeto que actúa?

Los programadores tuvieron que responder a esa pregunta buscando maneras de hacer frente a la realidad del fracaso y los límites personales. Ese esfuerzo de interpretación está también en el espíritu del «dominio» de Lippmann, en el sentido de dejar de sufrir el cambio pasiva y ciegamente; en cualquier caso, es una acción real. Están venciendo al tabú del fracaso, sacándolo a la luz. Por esta razón, es importante comprender su manera de hablar.

Los hombres prueban tres historias. Las tres versiones giran alrededor de un punto decisivo; en la primera, ese punto aparece cuando la dirección de la empresa comienza a traicionar a los profesionales; en la segunda, cuando los intrusos entran en escena; en la tercera, en el momento en que los programadores no se deciden a abandonar la empresa: Ninguna toma la forma de una historia en la que el desastre personal es largo y lento, desde la época de Thomas Watson padre en adelante.

Crear una narrativa alrededor de momentos repentinos y cruciales del cambio es, por supuesto, una convención común tanto en novelas como en autobiografías. Jean-Jacques Rousseau, por ejemplo, en sus Confesiones, declara a propósito de unos azotes que le aplicó cuando niño la señorita Lambercier: «Quién habría podido suponer que ese castigo infantil, recibido a la edad de diez años de manos de una mujer de treinta, determinaría mis gustos y deseos, mis pasiones, mi mismo yo para toda la vida.» Este indicador del cambio ayuda a Rousseau a definir, pese al violento flujo interior, una forma para su historia personal, como cuando declara que «hay veces en que soy tan distinto del que soy que podrían tomarme por alguien de un carácter totalmente opuesto». La convención del momento crucial es una manera de hacer el cambio legible y claro, más que una combustión caótica, ciega o simplemente espontánea. Esta última clase de cambio aparece en la autobiografía de Goethe; al decidirse a abandonar su vida pasada, Goethe dice de sí mismo: «¿Adónde iré ahora? Apenas puede recordar de dónde viene.»

Al igual que para Rousseau, la convención del momento definidor y clarificador ayuda a los programadores a encontrarle un sentido a la forma de sus carreras. Por supuesto, sus conversaciones no eran tres capítulos claros y bien acabados; la charla relajada vagabundea y serpentea inevitablemente. Sin embargo, en las dos primeras versiones, molestas verdades se cuelan en el camino de los hechos decisivos. La primera versión pierde credibilidad porque los hombres conocían la situación de IBM; la segunda hace aguas por la

creencia de los hombres en el progreso tecnológico y su sentido de calidad profesional. Sin embargo, la tercera versión libera a las personas que participan en la conversación y les permite hacerse con el control de la narrativa. Ahora, la historia puede fluir: tiene un centro sólido, «yo», y una trama bien construida. «Lo que debiera haber hecho es coger mi vida con mis propias manos.» El momento clave se da cuando los programadores dejan de ser víctimas pasivas y asumen una posición más activa. Ahora son sus propias acciones las que importan. El despido ya no es el hecho clave; la acción crucial es el paso que deberían haber dado en 1984 y 1985. El momento clave se convierte en responsabilidad personal. Unicamente haciendo este cambio pueden comenzar a hacer frente al hecho de que han fracasado en sus carreras.

Los tabúes que rodean al fracaso significan que a menudo es una experiencia profundamente confusa y mal definida. Un golpe solo, un rechazo, no bastan. En un soberbio estudio de la clase media en movilidad descendente, la antropóloga Katherine Newman observa que «pese a sus diversos resultados, la movilidad descendente de la clase directiva genera una condición liminal, flotante, ambigua». Ser un ejecutivo venido a menos, dice Newman, significa «descubrir, en primer lugar, que uno no es una persona tan buena como pensaba que era, y, luego, terminar sin saber quién, o qué eres». Los hombres del River Winds Café se salvaron de esa ambigüedad subjetiva.

Podría parecer que este funcionamiento narrativo del fracaso es arbitrario. En *Así habló Zaratustra*, Nietzsche dice que el hombre corriente es un furioso espectador del pasado, y que le falta el poder para «desear hacia atrás». Sin embargo, los programadores no podían vivir como espectadores furiosos de su pasado, y por eso llevaron sus deseos hacia atrás. Y, en la evolución de la historia narrada, los hombres del River Winds Café dejaron finalmente de hablar como niños de una empresa paternalista; se desprendieron de la opinión de que los poderosos son demonios maquinadores y los sustitutos de Bombay intrusos ilegítimos. De ese modo, su interpretación se hizo más realista.

¿De qué manera esta forma narrativa elimina la sensación de deriva interior que Lippmann consideraba tan corrosiva? Consideremos otra clase de narrativa que podría adaptarse mejor a las circunstancias contemporáneas. El novelista Salman Rushdie afirma que el yo moderno es un «edificio tembloroso que construimos con retales, dogmas, injurias infantiles, artículos de periódico,

comentarios casuales, viejas películas, pequeñas victorias, gente que odiamos, gente que amamos». Para él, una narrativa vital parece un collage, una colección de accidentes, de cosas encontradas e improvisadas. El mismo énfasis en la continuidad aparece en los escritos del filósofo Zygmunt Bauman y el teólogo Mark Taylor; ambos celebran los esfuerzos de novelistas como Joyce o Calvino por trastocar tramas bien construidas para poder transmitir el flujo de la experiencia ordinaria. La psique vive en estado de interminable devenir -una mismidad que nunca termina-. En estas condiciones, no puede haber una narración vital coherente, ni momento clarificador de cambio que ilumine el conjunto.

Estas visiones de la narrativa, a veces llamadas «postmodernas», reflejan, en efecto, la experiencia del tiempo en la moderna economía política. Un yo maleable, un collage de fragmentos que no cesa de devenir, siempre abierto a nuevas experiencias; éstas son precisamente las condiciones psicológicas apropiadas para la experiencia de trabajo a corto plazo, las instituciones flexibles y el riesgo constante. Sin embargo, hay poco espacio para comprender el derrumbe de una carrera si creemos que toda la historia de una vida sólo es una colección de fragmentos. Tampoco hay espacio para analizar la gravedad y el dolor del fracaso si no es más que otro incidente.

La fragmentación del tiempo narrativo está particularmente marcada en el medio profesional de los programadores. En *City of Bits*, el arquitecto William Mitchell describe el ciberespacio como «una ciudad no arraigada en ningún lugar definido de la superficie de la Tierra... y habitado por sujetos incorpóreos y fragmentados que existen como colecciones de alias y de agentes». La analista de tecnologías Sherry Turkle cuenta que una persona joven le dijo: «Sólo giro alrededor de una parte de mi mente y luego de otra cuando voy de ventana en ventana. De alguna manera soy una especie de argumento en una ventana y trato de dar con línea chica... en otra, y en otra ventana puedo tener abierta una hoja de cálculo.» Fredric Jameson habla de esta «incesante rotación de los elementos» en la experiencia moderna, tal como ocurre al moverse de ventana en ventana por la pantalla del ordenador.

Los programadores han recuperado hablando de falta de conexión ausente en la pantalla. Su narrativa parece en realidad preposmoderna en su esfuerzo por tener coherencia y una autoría sólida: «yo». Podría decirse que la suya es -para usar otra expresión

de moda- una narrativa de resistencia, pero, en su alcance ético, el desenlace de esta conversación fue más profundo.

Al final, los programadores hablaban con un aire más de irrevocabilidad resignada que de rabia por sentir que «habían perdido el tren», por haber desperdiciado sus posibilidades, aunque estén en su mejor momento físico. En esta tercera versión, los hombres sintieron el alivio de no tener ya que luchar; antes sentían ese cansancio tan hondo de la vida que sobrecoge a mucha gente de mediana edad. Cualquiera que haya saboreado de verdad el fracaso reconocerá el impulso: ante la pérdida de la esperanza y el deseo, la preservación de la voz activa es la única manera de hacer el fracaso soportable. No es suficiente con declarar simplemente la voluntad de durar. Rico está lleno de principios orientadores, y tiene un montón de consejos que darse a sí mismo, pero estas panaceas no le evitan sus temores, El consejo que los ingenieros se dan a sí mismos se expresa en locuciones como: «Debiera haberlo sabido...» y «Si hubiera,..». En este lenguaje, el alivio se parece a la resignación, y la resignación es una manera de reconocer el peso de la realidad objetiva.

Así, su narrativa fue, de alguna manera, una especie de autocuración. En general, la narrativa sólo hace el trabajo de curar por su estructura, no por medio de consejos. Incluso las grandes alegorías, incluso aquellas que no tienen ningún reparo en moralizar, como El Peregrino de Bunyan, trascienden el intento de enseñarle al lector cómo ha de actuar. Bunyan, por ejemplo, hace las tentaciones del mal tan complicadas que el lector se demora demasiado en las dificultades de Cristiano, el protagonista, y no intenta imitar sus soluciones. La curación que produce la narrativa viene precisamente del compromiso con la dificultad. El trabajo terapéutico no limita su interés a hechos que se resuelvan de la manera correcta. En cambio, una buena narrativa reconoce y prueba la realidad de todas las maneras erróneas en que puede salir la vida y, en efecto, sale. El lector de una novela, el espectador de una pieza de teatro, experimenta un particular consuelo al ver que la gente y los hechos encajan en una estructura temporal; la «moraleja» de la narrativa reside en la forma, no en el consejo.

Finalmente, podría decirse que estos hombres se han confrontado con el fracaso pasado, dilucidado el valor de su carrera, pero no han encontrado maneras de salir adelante. En el presente flexible y fragmentado sólo puede parecer posible crear narrativas



coherentes sobre lo que ha sido, y ya no es posible crear narrativas predictivas sobre lo que será. El hecho de que los hombres del River Winds Café hayan dejado ahora sus compromisos activos sólo parece confirmar esta condición de tiempo pasado. El régimen flexible parece engendrar una estructura de carácter constantemente «en recuperación».

Irónicamente, éstos son los Davides que se enfrentan al Goliat del régimen flexible. Es en cuanto individuos -la clase de individuos admirados por Walter Lippmann- que los programadores encontraron un camino de discutir el fracaso entre sí, para de esa manera encontrar una sensación más coherente de su yo y de su tiempo. Mientras que deberíamos admirar esa fuerza individual, el giro hacia su interior y a relaciones íntimas muestra los límites de la coherencia que han conseguido. Un sentido más amplio de comunidad, y un sentido más pleno del carácter, es lo que necesita el número creciente de personas que, en el capitalismo moderno, están condenadas al fracaso.

## 8. EL PRONOMBRE PELIGROSO

Las propuestas prácticas más persuasivas que he oído para hacer frente a los problemas del nuevo capitalismo se centran en los lugares en los que opera. Las empresas modernas gustan de presentarse como liberadas de las exigencias del lugar; una fábrica en México, una oficina en Bombay, un centro de comunicaciones en el bajo Manhattan, todo eso tiene la apariencia de meros nódulos de la red global. Hoy, los lugares, las ciudades o las naciones temen que si ejercitan su soberanía, imponiendo, por ejemplo, cargas fiscales o restringiendo los despidos sumarios, una empresa pueda encontrar sin mayores problemas otra isla en la red, una fábrica en el Canadá, si no la encuentra en México, o una oficina en Boston en lugar de en Manhattan. Por miedo a que IBM se marchara totalmente, muchas localidades de Hudson Valley se abstuvieron de desafiar su decisión de devastar la vida laboral de ciudadanos como los programadores del River Winds.

Sin embargo, ya hay signos de que la economía no es tan indiferente a la geografía como se ha supuesto; se puede comprar el stock que uno quiera en Dubuque, Iowa, pero no crear un mercado de reservas en los campos de trigo. De hecho, IBM está demasiado arraigada en su red de suministradores y distribuidores y en su proximidad a las actividades financieras de Nueva York para marcharse al extranjero. Como ha señalado Saskia Sassen, la economía global no flota en el espacio exterior. Aun en los mercados de trabajo más flexibles del globo, en el Sudeste asiático, se ha comprendido que la geografía social y cultural tiene un peso en gran parte de las decisiones particulares de inversión. El lugar tiene un poder, y es posible que ese poder imponga restricciones a la nueva economía.

¿Es más eficaz desafiar al nuevo capitalismo desde fuera, en los lugares en que opera, o buscar reformar sus operaciones desde dentro? De los tres aspectos estructurales de la flexibilidad -reinvención discontinua, producción flexible y concentración de poder sin centralización-, parece en efecto posible frenar desde el exterior algunas consecuencias destructivas de la reinvención discontinua; entre otras cosas, podrían limitarse las reducciones de plantilla, puesto que sería más difícil controlar a la gente desde fuera. Sin embargo, la restricción solamente no es la perspectiva correcta.

El esfuerzo por controlar los mecanismos del neocapitalismo desde fuera debe tener una base diferente: debe preguntar qué valor tiene la empresa para la comunidad, cómo sirve a los intereses ciudadanos y no sólo a su propio libro de ganancias y pérdidas. Imponer estándares externos de conducta a menudo provoca la reforma interna, precisamente porque el mundo de la red es tan amorfo e inconstante, los criterios externos de comportamiento responsable pueden enseñar a la empresa una imagen de «cómo debería ser, aquí, donde está, en este momento». Sin embargo, el propósito de hacer de las empresas mejores ciudadanos, aunque digno, también tiene sus límites. Los nuevos propietarios de la panadería de Boston, por ejemplo, actúan en realidad como buenos ciudadanos, compartiendo sus beneficios y su personal; Rodney Everts, que intentó en vano enseñar a hacer pan a sus compañeros, tiene un día libre por semana para enseñar a hacer pan en una escuela técnica local. Sin embargo, este acto de buena voluntad cívica no consigue, en la panadería, nada que pueda hacer el trabajo

más atractivo, y tampoco fortalece la identidad laboral de los empleados de Everts.

El lugar es geografía, una localización de la política; la comunidad evoca las dimensiones sociales y personales del lugar. Un lugar se vuelve comunidad cuando la gente utiliza el pronombre «nosotros». Hablar así requiere un apego personal, no geográfico; una nación puede constituir una comunidad cuando la gente traduce las creencias compartidas y los valores en prácticas concretas y cotidianas. Rousseau fue el primer escritor moderno en comprender cuán profundamente los mecanismos de la política se fundan en estos rituales de la vida cotidiana, la medida en que la política depende del «nosotros» comunal. Una de las consecuencias no deliberadas del capitalismo moderno es que ha reforzado el valor del lugar y ha despertado un deseo de comunidad. Todas las condiciones emocionales que hemos explorado en el lugar de trabajo animan ese deseo: las incertidumbres de la flexibilidad; la ausencia de confianza y compromiso con raíces profundas; la superficialidad del trabajo en equipo; y, más que nada, el fantasma de no conseguir hacer nada de uno mismo en el mundo, de «hacerse una vida» mediante el trabajo. Todas estas situaciones impulsan a la gente a buscar otra escena de cariño y profundidad.

Hoy, en el nuevo régimen, el uso de la palabra «nosotros» se ha vuelto un acto de autoprotección. El deseo de comunidad es defensivo, y a menudo se expresa como rechazo de los inmigrantes y otras personas de fuera: la arquitectura comunal más importante son los muros contra un orden económico hostil. Sin duda, es una ley casi universal que el «nosotros» puede usarse como defensa contra la confusión y la dislocación. La política actual, basada en este deseo de refugio, apunta más hacia los débiles, los que recorren los circuitos del mercado de trabajo global, más que hacia los fuertes, esas instituciones que ponen en movimiento o se aprovechan de su relativa penuria. Los programadores de IBM, como hemos visto, finalmente se han vuelto psicológicamente hacia su interior, pero de una manera importante han trascendido este sentido defensivo de la comunidad cuando dejaron de echarle la culpa a sus colegas indios y a su presidente judío. .

«Nosotros» es a menudo una falsa locución cuando se utiliza como punto de referencia contra el mundo exterior. Rico conocía ambos lados de esta locución demasiado bien. Por un lado, observó que sus vecinos, cada vez que se mudaban, estaban unidos por

vínculos débiles; se suponía que iba a empezar de cero en cada una de las ciudades dormitorio que atravesaba, lugares en los que la gente aparecía y desaparecía cada tres o cuatro años. Y su propio sentido del «nosotros», expresado en el lenguaje de los criterios de la comunidad y los valores familiares, era una abstracción estática, cuyo contenido mismo él había odiado en el pasado y no podía practicar en el presente. «Nosotros» puede esconder la diversidad de etnias de un país, con sus problemas para adaptarse entre sí, o sus historias de conflicto étnico. Ahora, este «nosotros» ficticio vuelve a la luz para defenderse contra una nueva y vigorosa forma de capitalismo.

Por todos estos motivos, el pronombre peligroso también puede usarse para explorar más en profundidad y con una actitud más positiva. Toma los dos elementos de la frase «destino compartido». ¿Qué clase de compartir se requiere para resistir la nueva política económica, más que para huir de ella? ¿Qué clase de relaciones personales sostenidas en el tiempo pueden estar contenidas en el uso de «nosotros»?

El vínculo social surge básicamente de una sensación de dependencia mutua. Todos los dogmas del nuevo orden tratan la dependencia como una condición vergonzosa: el ataque a la rígida jerarquía burocrática tiende a liberar estructuralmente a la gente de la dependencia; y se supone que arriesgarse es estimular la autoafirmación más que someterse a lo que viene dado. Dentro de las corporaciones modernas, no hay un lugar honroso para el servicio: la palabra misma conjura el último refugio del sirviente del tiempo. John Kotter celebra la consultoría como el *summum* del comportamiento empresarial flexible, lo cual supone que el consultor no está en deuda con nadie. Sin embargo, ninguno de estos repudios de la dependencia como algo vergonzoso promueve vínculos fuertes que ayuden a compartir.

Actitudes como ésta son algo más que prejuicios psicológicos. El ataque al Estado del bienestar comenzó en el régimen neoliberal y anglosajón y ahora se extiende a otras economías políticas, más «renanas», y trata a los que dependen del Estado con la sospecha de que son parásitos sociales más que personas verdaderamente indefensas. La destrucción de las redes del bienestar y los derechos de ayuda social estarían a su vez justificados porque liberan la economía política y permiten que se comporte más flexiblemente, como si los parásitos estuvieran tirando de los miembros más dinámicos de la sociedad. También se considera que los parásitos

sociales se alojan en lo profundo del cuerpo productivo, o al menos eso es lo que transmite el desprecio de los trabajadores que necesitan que les diga qué hacer, que no pueden tomar iniciativas por sí mismos. La ideología de parasitismo social es una potente herramienta disciplinaria en el lugar de trabajo; los trabajadores quieren demostrar que no se están alimentando del esfuerzo de otros.

Una opinión más positiva de la dependencia sería, en primer lugar, un desafío a la oposición dependencia-independencia, un lugar común. Casi sin pensar aceptamos el contraste entre un yo débil y dependiente y otro fuerte e independiente. Sin embargo, al igual que el contraste entre éxito y fracaso, esta oposición aplanan nuestra realidad. «La persona auténticamente independiente no demuestra ser en absoluto tan independiente como dan por sentado los estereotipos culturales», señala el psicólogo John Bowlby; en la vida adulta, «una persona sanamente independiente» es capaz de depender de los otros cuando «la ocasión lo requiere y también de saber en quién le conviene confiar». En las relaciones íntimas, el miedo a volverse dependiente de alguien significa no poder confiar en esa persona; en lugar de esa confianza, las propias defensas mandan.

Del mismo modo, en muchas sociedades es poca o ninguna la vergüenza que se atribuye a experiencias más públicas de la dependencia, donde los débiles están necesitados de los fuertes. En la Roma antigua, el cliente le pedía a su protector ayudas o favores con toda naturalidad, y éste se desprestigiaba si no podía ocuparse de aquellos que esperaban algo de él. Louis Dumont y Takeo Doi han documentado cómo en las sociedades indias o japonesas la dependencia tampoco va acompañada de autodegradación. Como ha demostrado Albert Hirschmann, en los primeros tiempos del capitalismo la confianza en las relaciones comerciales era el producto del reconocimiento de dependencia mutua, lo cual no es exactamente igual a una relación honrosa entre débiles y fuertes, pero sí un reconocimiento de que uno solo no se basta para sostenerse a sí mismo. Jacques Savary, el autor del siglo XVII de *Leparfa* el *négotiant*, afirmó que la Divina Providencia quiere «que los hombres hagan negocios juntos y así la necesidad mutua que tienen de ayudarse establecerá entre ellos lazos de amistad». Y cuando los comerciantes reconocen la necesidad mutua, Montesquieu señaló un

siglo más tarde, «el comercio... pule y suaviza los modales bárbaros».

Naturalmente, la necesidad mutua también rige los modernos negocios; si no hay necesidad de otro, no hay intercambio. Y para la mayoría esa necesidad es desigual, porque en el moderno mercado de trabajo la gente necesita trabajar para otro. El nuevo orden no ha eliminado esa dura característica de la dependencia; en Estados Unidos, por ejemplo, la tasa de empleo por cuenta propia a tiempo completo se ha mantenido constante en un 8,5% durante los últimos cuarenta años.

Un fracaso repentino es la experiencia que hace que las personas reconozcan que a largo plazo no son autosuficientes. Lo más sorprendente de la experiencia de los programadores de IBM es que llegaron a hablar sencillamente del fracaso, sin culpa ni vergüenza. Pero este resultado requirió la presencia de otros, y los acercó más a los demás. Su logro - que no es una palabra demasiado fuerte - es haber llegado a un estado en el cual no se avergonzaban de su necesidad mutua ni de su incapacidad.

Una visión positiva de los límites personales y de la dependencia propia podría parecer más el dominio de la ética religiosa que de la economía política. Sin embargo, la vergüenza de ser dependiente tiene una consecuencia práctica, pues erosiona la confianza y el compromiso mutuos, y la falta de estos vínculos sociales amenaza el funcionamiento de cualquier empresa colectiva.

Las dificultades de confianza adquieren dos formas; en una, la confianza está sencillamente ausente; en la otra, impera una sospecha más activa de los demás. El vínculo de confianza, como hemos visto, se desarrolla informalmente en las grietas de las burocracias a medida que la gente aprende de quién puede depender. Los vínculos de confianza se ponen a prueba cuando las cosas van mal y la necesidad de ayuda se vuelve aguda. Una de las razones por las que los panaderos de Boston tienen una solidaridad tan débil es que están indefensos cuando se rompe una máquina. Los panaderos no creen que puedan confiar entre sí en casos de crisis, y no se equivocan. Nadie comprende a las máquinas; la gente entra y sale según horarios flexibles, tienen otros trabajos y otras responsabilidades. Más que sospecha mutua, hay falta de confianza; no hay base para tal confianza. La falta de confianza también puede crearla el ejercicio flexible del poder. Como señaló Anthony Sampson,

durante los años de reducción de plantilla, IBM transmitió una gran falta de confianza a los empleados que sobrevivieron diciéndoles que ahora estaban solos, que ya no eran los hijos de la empresa. Estamos ante un potente mensaje doble: todos estamos remando juntos en la crisis; y, por el otro lado, si no te cuidas tú, prescindiremos de ti.

Cuando la gente se siente avergonzada de estar necesitada, puede ser más decididamente desconfiada de los demás. Consideremos, por ejemplo, la profunda ambivalencia de Rose ante las mujeres más jóvenes en su agencia de publicidad. Ir a trabajar a la parte alta de la ciudad le provocó una crisis en lo tocante a su edad expresada en los sentimientos que le producía la ropa que llevaba, incluso la forma de sus gafas. Sentía vergüenza de su aspecto, pero también le daba vergüenza sentir que necesitaba que la tranquilizaran; para eso dependía de las mujeres más jóvenes, pero, cuando le daban el consuelo, no las creía. En los meses de charla que tuve con ella, la «actitud condescendiente» de esas mujeres jóvenes era un prurito que aparecía una y otra vez; Rose hablaba más de si podía de verdad creer en lo que le decían y de cómo se comportaban con ella que del «coordinador» del equipo.

Podría decirse que todo esto sólo es cuestión de orgullo herido, pero no creo que sea así. El tono ácido de las discusiones actuales sobre necesidades de bienestar social, derechos sociales y redes de seguridad está impregnado de insinuaciones de parasitismo, por un lado, y se topa con la rabia de los humillados, por el otro. Cuanto más vergonzosa sea la sensación de dependencia y limitación, más se tenderá a sentir la rabia del humillado. Restituir la fe en los demás es un acto reflexivo; requiere menos miedo a la vulnerabilidad propia. Sin embargo, este acto reflexivo tiene un contexto social. Las organizaciones que celebran la independencia y la autonomía, lejos de inspirar a sus empleados, pueden suscitar esa sensación de vulnerabilidad. Y las estructuras sociales que no fomentan de un modo positivo la confianza en los otros en momentos de crisis infunden la más neutra y vacía falta de confianza.

«Confianza», «responsabilidad mutua», «compromiso» son todas palabras de las que se ha apropiado el movimiento llamado «comunitarismo». Quiere reforzar los criterios morales, pedir a los individuos que se sacrifiquen por otros, prometiendo que si obedecen criterios comunes encontrarán la fuerza mutua y la realización emocional que no pueden experimentar como individuos aislados. En mi opinión, el movimiento reivindica dudosamente la propiedad de la

confianza y el compromiso; hace falsamente hincapié en la unidad como la fuente de la fuerza de una comunidad y erróneamente teme que cuando surgen (conflictos en una comunidad los vínculos sociales están amenazados).

Una opinión más realista de cómo las comunidades pueden sostenerse aparece en el clásico ensayo de Lewis Coser *The Functions of Social Conflict* (Las funciones del conflicto social).<sup>138</sup> Coser sostenía que la gente está unida más por el conflicto verbal que por el acuerdo verbal, al menos el acuerdo inmediato. En un conflicto hay que esforzarse más por comunicarse; como a menudo ocurre en las negociaciones laborales o diplomáticas, poco a poco las reglas básicas del compromiso unen a las partes. Coser señalaba que las diferencias de opinión suelen hacerse más marcadas y más explícitas aunque las partes puedan llegar finalmente a un acuerdo: la escena del conflicto se convierte en una comunidad en el sentido de que la gente aprende a escuchar y a reaccionar entre sí incluso percibiendo sus diferencias más profundamente.

Esta concepción del «nosotros» comunitario es mucho más profunda que esa frecuente y superficial manera de compartir valores comunes que se manifiesta en el comunitarismo moderno o en las declaraciones estáticas de Rico sobre los valores familiares. Los vínculos creados por el conflicto interno están muy lejos de las declaraciones defensivas de solidaridad que marcan hoy la respuesta a las dislocaciones económicas; en opinión de Coser, no hay comunidad, hasta que no se reconozcan las diferencias latentes en su seno. El trabajo en equipo, por ejemplo, no admite diferencias de privilegio o poder, y, en consecuencia, es débil como forma de comunidad; todos los miembros del equipo de trabajo se supone que comparten una motivación común, y precisamente esa suposición debilita la comunicación real. Los vínculos fuertes entre la gente implican un compromiso con sus diferencias por encima del tiempo. Rico ha tenido literalmente poco tiempo en todos los lugares donde ha vivido para experimentar este tipo de comunidad.

Las concepciones posmodernas del yo, como la de Salman Rushdie, hacen hincapié en la ruptura y el conflicto, pero no en la comunicación entre fragmentos del yo. La concepción de comunidad como proceso se refleja más en los actuales estudios políticos de la democracia deliberativa, especialmente en el trabajo de Amy Gutmann y Dennis Thompson, en el cual la expresión del desacuerdo, siempre en desarrollo, se considera que une a la gente más que la



mera declaración de principios «correctos». En la psicología social, el proceso de comunidad refleja conflicto, tanto de disonancia cognitiva como de atención focal; en una comunidad, la atención focal es compartida. Y en esta concepción de comunidad hay una curiosa reflexión del ataque de Adam Smith a la rutina y a la celebración de la solidaridad. La rutina es una acción repetitiva, y por eso no tiene historia, no tiene evolución; la solidaridad es un estallido repentino de comprensión de otra persona, que aparece, dice Smith, no súbitamente, sino tras un largo periodo de resistencia y fallo perceptivo.

La comprensión de la comunidad como un proceso en desarrollo en el tiempo aparecía en la Enciclopedia de Diderot, aunque L'Anglée no fuera una escena de conflicto. Los ritmos del tiempo que Diderot celebró allí más tarde afirmados en los escritos de Anthony Giddens sobre el hábito, hicieron hincapié en la evolución gradual como una forma civilizada de cambio. Los sociólogos de la disputa y la Confrontación no creen que el conflicto verbal sostenido sea incivilizado, sino que forma una base más realista para las conexiones entre gente de poder desigual o con intereses diferentes.

Podría parecer que esta clase de comunidad, cargada de conflictos, es justamente lo que debería inspirar un régimen flexible. Las rupturas del tiempo, la desorganización social que conllevan deberían forzar a la gente a la articulación y la negociación de sus diferencias, más que a provocar la cooperación superficial del trabajo en equipo. Incluso si los superiores intentan eludir la confrontación, los subordinados estudiados por Harley Shaiken y Laurie Graham deberían buscarla.

Por supuesto, los que tienen el poder de evitar la responsabilidad tienen también los medios para reprimir las discrepancias. Lo hacen reprimiendo el poder de la «voz», como lo llama Albert Hirschmann, entre los trabajadores mayores, transmutando la voz de la experiencia en un signo negativo de envejecimiento, de estar demasiado contagiado por la manera en que las cosas se han hecho siempre. Sin embargo, ¿por qué hay gente que desea esa voz?, ¿por qué están dispuestos a seguir discutiendo y deliberando, incluso en detrimento propio? La decisión de permanecer comprometido no puede quedar confinada a una sensación de injuria o de lealtad institucionales. Son muchos más los heridos que los que gritan. Para imaginar que hay comunidades dispuestas a hacer frente

al nuevo capitalismo, también tenemos que considerar la fuerza del carácter.

Éstas son las razones por las que los programadores de IBM me parecieron los caracteres más fuertes que he encontrado, Asumieron juntos la responsabilidad por sus fracasos y sus insuficiencias. Eso les dio fuerzas; también fomentó un marco narrativo para su experiencia. ¿Qué clase de coherencia en el tiempo consiguieron?

Algunos filósofos franceses han intentado definir la voluntad a permanecer comprometidos estableciendo la diferencia entre el *maintien de soi*, mantenimiento de sí mismo, y *constance de soi*, fidelidad a sí mismo: la primera sostiene una identidad a lo largo del tiempo; la segunda invoca virtudes tales como ser honesto con uno mismo en cuanto a los propios defectos. El mantenimiento de sí mismo es una actividad cambiante, pues las circunstancias personales cambian y la experiencia se acumula; la fidelidad a sí mismo, como el ser honesto con los propios defectos, tiene que ser constante, no importa dónde se esté ni qué edad se tenga.

No obstante, Emmanuel Levinas ha intentado dejar claro que la *constance en soi* tiene una dimensión social en lo que atañe a ser responsable con otras personas. Ésta es, a la vez, una noción muy sencilla y muy complicada. Sencilla porque afirma que mi sensación de valoración depende de que los otros puedan confiar en mí o no. Complicada porque necesito actuar de manera responsable, aun cuando no me conozca, y al margen de lo confusa, o destrozada incluso, que esté mi sensación de identidad. No era ésta para Levinas una abstracción; durante la Segunda Guerra Mundial vio cómo miles de judíos luchaban (conjuntamente con responsabilidad para hacer frente a la persecución nazi y a la de Vichy, aun cuando antes la mayoría no había compartido una fuerte identidad común como judíos.

Las ideas de responsabilidad de Levinas, y de constancia del carácter, han sido elaboradas a su vez por el filósofo Paul Ricoeur en los siguientes términos: «Porque alguien depende de mí, soy responsable de mi acción ante el otro.» No importa lo irregular que sea la vida de una persona, su palabra debe ser buena. Pero Ricoeur argumenta que sólo puede mantener su exigencia imaginando constantemente que hay un testigo para todo lo que decimos y hacemos, y que, además, este testigo no es un observador pasivo, sino alguien que confía en nosotros. Para ser fiables, debemos

sentirnos necesitados; para que nos sintamos necesitados, este otro debe estar en situación de carencia.

« ¿Quién me necesita?» es una cuestión de carácter que sufre un cambio radical en el capitalismo moderno. El sistema irradia indiferencia. Y lo hace en términos de resultados de esfuerzo humano, como en los mercados del ganador que se lo lleva todo, donde es escasa la conexión entre riesgo y recompensa. Irradia indiferencia en la organización de la falta de confianza, donde no hay razón para ser necesitado. Y lo hace a través de la reestructuración de instituciones en las que la gente se trata como prescindible. Estas prácticas disminuyen obvia y brutalmente la sensación de importar como persona, de ser necesario a los demás.

Podría decirse que el capitalismo fue siempre así; sí, pero no de la misma manera. La indiferencia del viejo capitalismo de clase era crudamente material; la indiferencia que irradia el capitalismo flexible es más personal porque el sistema mismo está menos marcado, es menos legible en su forma. Enrico sabía dónde estaba; los viejos panaderos griegos tenían imágenes claras, verdaderas o falsas, de sus amigos y enemigos. El viejo hábito del marxismo era tratar, la confusión como una especie de falsa conciencia; en nuestras circunstancias es una reflexión precisa sobre la realidad. De ahí la confusión personal de hoy en día a la hora de responder la pregunta: « ¿Quién, en la sociedad, me necesita?»

La falta de respuesta es una reacción lógica a la sensación de no ser necesitado, y esto, puede aplicarse tanto a las comunidades de trabajo flexible como a los mercados de trabajo que eliminan de sus plantillas a los trabajadores de mediana edad. Las redes y los equipos debilitan el carácter -el carácter como Horacio lo describió, el carácter como conexión con el mundo, como el ser necesario para los demás-. Una vez más, en los conflictos comunales es difícil comprometerse si nuestro antagonista declara, igual que el gerente de ATT: «Todos somos víctimas del tiempo y del lugar.» El otro falta, y, en consecuencia, estamos desconectados. Las conexiones reales hechas con otros reconociendo la incomprensión mutua se ven disminuidas, además, por el comunitarismo y la moral, por todas esas claras afirmaciones de valores compartidos, por el equipo de trabajo «nosotros» y su comunidad superficial.

El filósofo Hans-Georg Gadamer afirma que «el yo que somos no se posee a sí mismo; podría decirse que [el yo] "ocurre"» sujeto a

los accidentes del tiempo y a los fragmentos de la historia. Así, la «autoconciencia del individuo», afirma Gadamer, «es solamente un parpadeo en el circuito cerrado de la vida histórica». Este es el problema del carácter en el capitalismo moderno. Hay historia, pero no una narrativa compartida de dificultad, y, por lo tanto, no hay destino compartido. En estas condiciones, el carácter se corroe; la pregunta « ¿Quién me necesita?» no tiene respuesta inmediata. Incluso el grupo de programadores sólo podía seguir respondiendo que necesitaban a los demás en la mesa del River Winds Café.

Sin embargo, tuve una especie de epifanía en Davos escuchando a dirigentes del reino flexible. «Nosotros» es, también para ellos, un pronombre peligroso. Viven cómodamente en el desorden empresarial, pero temen la confrontación organizada. Por supuesto, temen el resurgir de los sindicatos, pero se vuelven marcada y personalmente incómodos, se revuelven en sus asientos o interrumpen el contacto visual, o se refugian tomando notas si se ven forzados a discutir con los que, en su jerga, «se quedan atrás». Saben que la gran mayoría de aquellos que avanzan con dificultades en el régimen flexible se quedan atrás y, por supuesto, lo sienten. Pero la flexibilidad que celebran no da, ni puede dar, guía alguna para el modo de llevar una vida corriente. Los nuevos amos han rechazado las carreras en el antiguo sentido inglés de la palabra, como caminos a lo largo de los cuales la gente puede viajar; los caminos de acción duraderos y sostenidos son territorios desconocidos.

Por lo tanto, mientras entraba y salía de las salas de conferencias, entre la maraña de limosinas y de policías en las montañosas calles del pueblo, me pareció que este régimen podría al menos perder su control actual sobre las imaginaciones y los sentimientos de los que están abajo. He aprendido del pasado duro y radical de mi familia; si se produce el cambio, se da sobre el terreno, entre personas que hablan por necesidad interior más que a través de levantamientos de masas. No sé cuáles son los programas políticos que surgen de esas necesidades internas, pero sí sé que un régimen que no proporciona a los seres humanos ninguna razón profunda para cuidarse entre sí no puede preservar por mucho tiempo su legitimidad.