

Richard Sennett

La corrosión del carácter

Las consecuencias personales del trabajo
en el nuevo capitalismo

Traducción de Daniel Najmías



EDITORIAL ANAGRAMA
BARCELONA

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

«Toda 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.»⁸² 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 como 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 adónde van. El trabajo prospera poniendo cuidado; el que pospone se enfrenta a la ruina.⁸³

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.»⁸⁴

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.⁸⁵

Virgilio, como Hesiodo, entiende que lo único que puede hacer un campesino a la vista de este torbellino es tratar de adminis-

trar 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». ⁸⁶ 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 no era suficiente para el

hombre histórico; las condiciones de la disciplina tendrían que adaptarse a un yo en flujo constante. Pero ¿cómo?

Este 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». ⁸⁷ En esta condición flexible, «es propio del [hombre] tener aquello que escoge y ser lo que quiere». ⁸⁸ 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». ⁸⁹ 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. ⁹⁰ 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. Él 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 prorrato 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 a 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.⁹¹

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».⁹² 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: «Esfuérzate 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. Benjamin 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 ahorraba 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 autoes-

tima 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. Ésta 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.⁹³

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. La 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 rusas 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 ajo. 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 lu-

cha 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 segura de sí misma: «¡Esta 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.⁹⁴

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, 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. El 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, «reclaban especialmente del concepto de equipo, que veían como equivalente de los grupos de trabajo en el régimen comunista». ⁹⁵ 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»». ⁹⁶ 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». ⁹⁷ Laurie Graham se encontró inmersa en una «cultura de cooperación mediante símbolos igualitarios». ⁹⁸

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. ⁹⁹ «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 le 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 pulsión 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. ¹⁰¹ 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.» ¹⁰²

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* Mi-

chael 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.¹⁰³

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.»¹⁰⁴ 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 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.¹⁰⁵

El sociólogo sueco Malin Åkerström 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, po-

niendo 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». ¹⁰⁶ 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». ¹⁰⁷ 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». ¹⁰⁸ 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 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 gigantes 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».¹⁰⁹ 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.»¹¹⁰ Las cualidades personales de determinación invocadas por Hesiodo y Virgilio, Lippmann las ve otra vez encarnadas en el trabajo esforza-

do 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.¹¹¹

¿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 inèptitud; 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.¹¹² 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.¹¹³

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 carác-

ter. «Tenemos que tratar con la [vida] deliberadamente, planificar su organización social, modificar sus herramientas, formular su método...»¹¹⁴ 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.»¹¹⁵

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 Léon 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 es-

pecíficos 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.¹¹⁶ 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.»¹¹⁷ «La lealtad», decía Watson, «evita el desgaste que produce tomar decisiones diarias respecto a lo que es mejor.»¹¹⁸ 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 esfuer-

zo 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 justificaban 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.»¹¹⁹ 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 esta debacle, 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.¹²⁰ 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?»¹²¹

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 encargar 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 atribuirseles 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?¹²²

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 Lamercier: «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.»¹²³ 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».¹²⁴ 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 irá ahora? Apenas puede recordar de dónde viene.»¹²⁵

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. Únicamente 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».¹²⁶ 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».¹²⁷ 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».¹²⁸ 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 es-

critos 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.¹²⁹ 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 «posmodernas», 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».¹³⁰ 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 una chica ... en otra, y en otra ventana puedo tener abierta una hoja de cálculo.»¹³¹ 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.¹³²

Los programadores han recuperado hablando la 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 confron-

tado 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