

LA CORROSION DEL CARÁCTER

Richard Sennet

1) A LA DERIVA

El autor comienza narrando un encuentro accidental con Rico, hijo de Enrico a quien había entrevistado quince años atrás en ocasión de un trabajo de investigación.

Cuando conocí a Enrico, llevaba veinte años limpiando lavabos y suelos. Trabajaba con el único objetivo de servir a su familia: vivir en una casa mejor y en un barrio mejor (lo que le llevó quince años de ahorro y otros muchos de pago de la hipoteca), y –además- ahorrar para pagar la educación de sus dos hijos. El tiempo de su vida era lineal (año tras año en un empleo que raramente presentaba cambios en lo cotidiano) y sus logros acumulativos (pequeñas reformas en su casa, avances educativos de sus hijos). Todo era predecible (el sindicato protegía su trabajo; sabía en que momento iba a jubilarse; etc.). El uso del tiempo estaba “racionalizado” por las normas del trabajo, la pensión estatal, y su propia disciplina. 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. Sin embargo esa vida iba a caballo entre el mundo de su antigua comunidad de inmigrantes, y el mundo de su nueva y neutral vida suburbana. Era reconocido de dos maneras: como alguien a quien le había ido bien (en el ámbito de su antigua comunidad), y como un buen vecino (en su nuevo vecindario). Tenía –así- dos identidades que eran producto del mismo y disciplinado manejo del tiempo. No tenía aliados de clase, pero estaba resentido con la gente de clase media porque sentía que lo ignoraban, y tenía miedos por su falta de educación y su baja categoría social. Por eso pretendía para Rico que repitiera su historia de movilidad social ascendente. Ese sueño era su motor.

Muchos años después, al encontrar al hijo de Enrico por casualidad, tuve oportunidad de ver cómo le habían ido las cosas.

Rico había realizado el sueño de su padre en la ascensión en la escala social, si bien en el fondo rechazó el camino de su padre. (El hecho de que usara –por ejemplo- un anillo de sello, signo distintivo de una historia familiar de elite, parecía una mentira y una traición al padre).

Tras terminar sus estudios universitarios, Rico se casó con una compañera, protestante, hija de una familia de mejor posición, y comenzaron a mudarse y cambiar de trabajo con frecuencia, y así lo hicieron cuatro veces en catorce años.

A diferencia de su padre, que se había sentido avergonzado cuando su mujer tuvo que empezar a trabajar, Rico ve a su mujer como a una colega

en pie de igualdad, y se ha adaptado a ella, al punto que una de las mudanzas (a Missouri) se hizo a favor de la carrera de su mujer, teniendo él que despedirse de sus emocionantes días en la industria informática de Silicon Valley.

En Missouri, las incertidumbres de la “nueva economía” lo afectaron y perdió su empleo en una reducción de plantilla. Así, se mudaron nuevamente y él montó una pequeña consultoría, mientras ella armó un equipo de contables.

A pesar de ser una pareja próspera y amoldable, tanto él como su mujer temen a menudo estar al borde de la pérdida de control de sus vidas, un miedo enraizado en sus propias historias laborales. Ambos perciben de maneras diferentes esa pérdida de control: Rico, porque tiene que trabajar de una manera u otra en respuesta a los caprichos o los cambios de ideas de los que le pagan sus contratos de consultoría. Ella, porque su equipo está disperso geográficamente y solo se conecta con ellos por teléfono o E Mail, y sus propias decisiones cuentan menos que en el pasado, cuando trabajaba con gente cara a cara.

Sin embargo, el miedo a perder el control en sus vidas cotidianas tiene raíces mucho más profundas que la preocupación por perder poder en sus trabajos. 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. Entre sus principales preocupaciones están las siguientes:

- ✓ La pérdida de amistades; del sentido de comunidad. En cada mudanza la pareja perdió la mayoría de sus amistades, aunque “siguen conectados” mediante pequeñas y breves comunicaciones on-line. En las nuevas comunidades -a las que llegaron- falta el componente social o de barrio: nadie se convierte en un testigo de por vida de la historia de otra persona.
- ✓ Le preocupa también la frecuente anarquía en que su hunde su familia y no ocuparse lo suficiente de sus hijos, cuyas necesidades no pueden programarse para que se adapten a las exigencias de su trabajo. Le obsesiona el miedo a perder la disciplina ética, en especial el temor a que sus hijos se vuelvan unas “ratas de centro comercial”, sin nada que hacer, mientras sus padres permanecen inaccesibles en sus despachos. Quiere que sus hijos tengan una meta en la vida, pero el ejemplo objetivo que podría darles (su movilidad social ascendente) para ellos es algo natural, una historia que pertenece a un pasado que no es el suyo. Su preocupación más honda es como ofrecerles a sus hijos la sustancia de su vida profesional como ejemplo, para que sus hijos vean como han de comportarse éticamente. Las cualidades del buen trabajo no son las cualidades del buen carácter.

La gravedad de estos temores está relacionada con las nuevas maneras de organizar el tiempo y –en especial, el tiempo de trabajo. El lema “nada a largo plazo” es el signo más tangible. La carrera tradicional en el ámbito del trabajo, la que avanza paso a paso en una o dos instituciones a lo largo de una vida, se está debilitando. Lo mismo pasa con las cualificaciones. Hoy un joven americano puede 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 cuarenta años de trabajo.

El camino tambaleante del capitalismo del siglo XIX, fue controlado hasta cierto punto por los sindicatos fuertes y las garantías del Estado de Bienestar. Sin embargo ese “pasado estable” es amenazado por un nuevo régimen que acompaña al trabajo a corto plazo, con contrato, o circunstancial. Las organizaciones empresariales, en lugar de estructuras piramidales y burocráticas prefieren ahora concebirse como redes, más ligeras en la base, que se puedan desmontar o redefinir más rápidamente. Así, los ascensos y despidos tienden a no estar estipulados en normas claras y fijas, como tampoco están rígidamente definidas las tareas.

La experiencia del padre, un tiempo a largo plazo, una narrativa lineal en canales fijos, se ha vuelto disfuncional para Rico; pero los cambios materiales incluidos en el lema “nada a largo plazo”, también se han vuelto disfuncionales para él, en cuanto guías para el carácter, particularmente, en relación con su vida familiar.

“Nada a largo plazo” es el principio que corroe la confianza, la lealtad y el compromiso mutuos. La organización de las instituciones modernas limita la posibilidad de que madure la confianza informal. Una violación especialmente atroz del compromiso mutuo suele producirse cuando las empresas se venden, y los empleados (a quienes se les pedían horas extras y esfuerzo intensivo) son dejados en las cunetas.

La estructura de red flexible de las modernas instituciones, dice el sociólogo Mark Granovetter, están marcadas por la “fuerza de los vínculos débiles”, lo que –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.

Para hacer frente a las realidades actuales, donde no se puede depender o confiar en la empresa, el desapego y la cooperación superficial son una mejor armadura que el comportamiento basado en los valores de lealtad y servicio. Trasladado al terreno de la familia, el lema “nada a largo plazo” significa moverse continuamente, no comprometerse y no sacrificarse. La idea de “compromiso” resulta abstracta para los niños porque no ven que se practique en la vida, o en la generación de sus padres. El comportamiento que cosecha buenos resultados, o incluso solo la supervivencia en el trabajo, deja poco que ofrecer en el papel de padre modélico. ¿Cómo

proteger las relaciones familiares para que no sucumban a los comportamientos a corto plazo, y básicamente, al débil grado de lealtad? 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. El capitalismo de corto plazo amenaza con corroer el 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.

Un cuarto de siglo antes, yo había imaginado que el capitalismo tardío aún entraba en la experiencia cotidiana de la gente como siempre lo había hecho: por medio del éxito y el fracaso, la dominación y la sumisión, la alienación y el consumo. Hoy esos viejos hábitos de pensamiento no interesarían a la experiencia de ninguna persona.

Rico está atrapado en una trampa, porque mientras que dice detestar a los “parásitos sociales” que viven de la beneficencia, mientras cree en quitarles los niños a los “malos padres”, y proclama que la incertidumbre y el riesgo son “desafíos” en el trabajo, quiere, en su papel de padre, mantener las relaciones sociales y ofrecer una orientación duradera, luchando contra los vínculos rotos en el trabajo, la amnesia deliberada de sus vecinos, y el fantasma de sus hijos convertidos en “ratas de centro comercial”. (Como vemos todos valores que apelan a reglas fijas que no se ajustan a los vaivenes de las circunstancias).

Las dificultades de esta trampa se manifiestan en su lenguaje: rara vez emplea la voz pasiva al recordar los acontecimientos. No dice “me despidieron en un recorte de plantilla”, sino “tuve que hacer frente a una crisis y tomar una decisión”, o “creé mis propias opciones y asumo toda la responsabilidad por haberme mudado tantas veces”. O: “Claro que me enfadé pero eso no sirve de nada. No había nada injusto en que la empresa redujera su volumen de operaciones. Tuve que hacer frente a las consecuencias”. Aún se siente responsable de ese suceso que está más allá de su control. La pregunta ¿Cómo puedes imputarte a ti mismo la responsabilidad? Habría sido razonable, pero a la vez un insulto, porque habría sugerido la idea “tú no cuentas”. El 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 pensar que la auténtica fuerza de voluntad es la esencia de su ética. Rico es realista en el sentido de que se concentra en su pura determinación de resistir. (Escribirle a la empresa diciendo los

estragos que el despido causó en su familia, hubiera sido una pérdida de tiempo). Quiere resistir en especial a la 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. Su voluntad se ha vuelto estática. Lo que falta entre los polos opuestos (experiencia a la deriva y aseveración estática) es un relato que organice su conducta (relato que de forma al avance del tiempo, que sugiera motivos sobre por qué ocurren las cosas, que muestren sus consecuencias).

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 que ocurrirá a continuación. La mayoría, sin embargo, no se siente tranquila con estos cambios despreocupados y negligentes.

Las experiencias de Rico con el tiempo, el lugar, y el trabajo no son únicas, cómo tampoco lo es su respuesta emocional. Las características del tiempo en el neo-capitalismo 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.

Rico es 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.

2) RUTINA

La sociedad moderna se rebela contra la rutina, el tiempo burocrático. Sin embargo, en los albores del capitalismo industrial, no era tan evidente que la rutina fuera una lacra. El lado positivo de la rutina aparece descrito en la gran “Enciclopedia” de Diderot. El lado negativo en “La riqueza de las naciones” de Adam Smith.

Diderot creía que la rutina podía ser como cualquier forma de memorización, un profesor necesario. Smith, creía que la rutina embotaba la mente. Hay, la sociedad está del lado de Smith. Diderot sugiere lo que podríamos perder si nos decantamos por su contrario.

El objetivo de Diderot era justificar la dignidad intrínseca del trabajo. Diderot, en cuya época comienza una muy importante transformación del trabajo (la separación de la casa y del lugar de trabajo), describe en L’Anglée un nuevo modo de trabajo (la fábrica) donde reina el orden, y el secreto de ese orden industrial radicaba 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. 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 y otra vez. Y en el trabajo industrial esperaba encontrar las mismas virtudes de la repetición. Gracias a la repetición y al ritmo, el trabajador puede alcanzar, según Diderot, “la unidad de la mente y la mano”. Según su idea, gracias al trabajo, los seres humanos logran estar en paz consigo mismos. “Trabajemos sin teorizar. Es la única manera de que la vida sea soportable” dice un personaje de Voltaire. Diderot 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. 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: 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.

El mundo en que vivió Smith estaba familiarizado con la rutina y la programación del tiempo. (El repique de campanas, por ejemplo, distinguía las horas de trabajo de las horas de comida, y de las horas de oración).

¿Por qué razón la planificación del tiempo resultaría más tarde un desastre humano?

Smith reconoce que al dividir las tareas se condenaría a los individuos a un día mortalmente aburrido; que 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 significa la muerte mental de las personas. Smith creía que el capitalismo de su época estaba cruzando esa gran línea divisoria. 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. La división del trabajo aplaca la espontaneidad; la rutina suprime la solidaridad.

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. Las virtudes de la solidaridad revelan algo quizás 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. 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.

Para Smith el carácter está formado por la historia y sus giros impredecibles. Una vez establecida, una rutina no permite la construcción de una historia personal; para desarrollar el carácter es necesario romper la rutina.

Los temores de Smith sobre los males de la rutina y la división del trabajo sin el control de los trabajadores (*Teoría de los sentimientos morales*), pasaron a nuestro siglo en el fenómeno conocido con el nombre de “fordismo” y el “taylorismo”. Las grandes fábricas funcionaban en base a lo que Daniel Bell llamaba una “racionalidad de ingeniería”, como si fueran una jaula inmensa operando bajo tres principios: la “lógica del tamaño”, la “lógica del tiempo métrico”, y la “lógica de la jerarquía”. El resultado reforzó los entumecedores males de la rutina para el “trabajador en la base, que solo se ocupa de los detalles y está apartado de toda decisión o modificación del producto en el que trabaja”.

Sin embargo, en la generación de Enrico, la métrica del tiempo se había convertido en una arena en la cual los trabajadores podían hacer vales sus reivindicaciones; una arena para la adquisición de poder, de la mano de los sindicatos.

Luego vinieron los perturbadores cambios disparados por la imagen de destrucción creativa de Schumpeter, y el diseño de la fábrica retratado por Smith no sobrevivió. Para preservarse de estos cambios los trabajadores intentaron rutinizar el tiempo colocando sus ahorros en mutualidades, o por medio de hipotecas para viviendas.

Actualmente no estamos muy dispuestos a pensar en el tiempo rutinario como una conquista, pero dadas las tensiones del capitalismo industrial, a menudo fue así. Enrico, a partir de la programación obsesiva 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.

En los escenarios que de diferentes modos involucraron a Ford, Bell, y Smith, la rutina aparece como degradante para la persona, como una fuente de ignorancia. El presente inmediato puede estar bastante claro mientras un trabajador mueve la misma palanca, pero su ignorancia tiene que ver con la falta de visión de un futuro diferente, o el conocimiento necesario sobre cómo instrumentar un cambio. Diríamos: la actividad mecánica (rutinaria) no produce sensación alguna de estar insertado en una narración histórica más amplia.

Por todo esto el debate entre Diderot y Smith sigue vivo: Hoy, Diderot aparece más como un adalid de la dignidad inherente al trabajo que muchos que han hablado en nombre del pueblo.

El mayor heredero de Diderot es Anthony Giddens, que ha intentado mantener viva la idea de aquel señalando el valor fundamental de las costumbres en las prácticas sociales y en la autocomprensión: probamos alternativas solo en relación con hábitos que ya hemos dominado. Imaginar una vida de impulsos momentáneos, de acciones a corto plazo, desprovista 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. (Aún el trabajo con ordenadores, implica muchas veces tareas totalmente rutinarias).

3) FLEXIBLE

En condiciones ideales, una conducta humana flexible debería tener la misma resistencia del árbol que, aún cuando el viento puede doblar sus ramas estas vuelven a su posición original. La conducta humana flexible es aquella que se adapta a las circunstancias cambiantes sin dejar que estas la rompan. Sin embargo las prácticas de la flexibilidad hoy en boga se centran principalmente en fuerzas que doblegan a la gente.

Los primeros filósofos modernos (Locke; Hume) compararon ese aspecto de la flexibilidad con la capacidad sensible del yo, la capacidad de percibir sensaciones del mundo exterior. La teoría de los sentimientos morales de Smith se basaba en esos estímulos externos y cambiantes, luchando por encontrar los principios de la regulación y la recuperación internos que rescatarían del flujo sensorial la sensación de ser uno mismo. Los escritores de la economía política posterior a Smith, pusieron el acento en el cambio por sí mismo. Mientras que Adam Smith era un moralista de la solidaridad, los que lo siguieron se concentraron en un valor ético diferente. Para Mill, el comportamiento flexible es lo que genera la libertad humana, y todavía tendemos a creer que es así. No obstante en el presente este deseo personal de libertad es traicionado, porque la repugnancia a la rutina burocrática y la búsqueda de flexibilidad han producido nuevas estructuras de poder y control en lugar de crear condiciones de liberación.

El sistema de poder que acecha en las formas modernas de flexibilidad está compuesto de tres elementos:

1. **Reinvención discontinua de las instituciones.** En los ámbitos empresariales se insiste en que el comportamiento flexible es dependiente del deseo de cambio. Partiendo de la distinción que hace Edmund Leach, quien divide la experiencia del tiempo cambiante en dos grupos (el cambio dentro de una cierta

continuidad, y el cambio como ruptura que altera nuestra vida de forma irreversible), el cambio flexible, en estos ámbitos que atacan la rutina burocrática, pretende reinventar las instituciones de manera irrevocable y decisiva, de modo que el presente se vuelve discontinuo con el 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), y facilitan a un número menor de directivos el control sobre un número mayor de subordinados. La *eliminación de capas* mediante prácticas de *reingeniería* que ponen en práctica el trabajo en redes, ha producido la reducción de millones de puestos de trabajo aumentando la desigualdad al condenar a los trabajadores excluidos a aceptar trabajos de menor remuneración (en el mejor de los casos).

La ideología empresarial presenta esta tendencia al cambio institucional como una cuestión de mayor eficiencia, sin embargo la mayoría de los procesos de reingeniería fracasan porque la moral y la motivación de los trabajadores caen en picada con cada recorte de plantilla. Las tasas de productividad han bajado en todas las grandes sociedades industriales. Algunos economistas han llegado a afirmar que si se suman todos los costos del trabajo informatizado, la tecnología arroja, en realidad, un déficit de productividad. Sin embargo, a corto plazo, los accionistas obtienen beneficios lo que ofrece un fuerte incentivo a los poderes del caos disfrazados con la palabra *reeengineering*. Sin embargo, la principal razón que impulsa al capitalismo a buscar el cambio radical e irreversible es la *inestabilidad de la demanda de consumo*. Esta inestabilidad da lugar a la segunda característica de los regímenes flexibles.

2. **Especialización flexible.** La especialización flexible trata de conseguir productos más variados cada vez más rápido (es la antítesis del sistema de producción encarnado por el fordismo, porque la vieja y kilométrica cadena de montaje es reemplazada por islotes de producción especializada). 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 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? La respuesta varía según se trate del sistema económico-político denominado *Renano* (modelo existente en algunos países europeos donde los sindicatos y los empresarios comparten el poder y funciona el estado del bienestar), o el modelo Angloamericano

(que ofrece más posibilidades al capitalismo de libre mercado subrayando la subordinación de la burocracia estatal a la economía, y tendiendo por lo tanto, a aflojar la red de seguridad que proporciona el gobierno). Los regímenes renanos tienden a frenar el cambio cuando perjudica a los ciudadanos con menos poder, mientras que el 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 sistema angloamericano tiene eventualmente la ventaja de operar con bajas tasas de desempleo, pero la desventaja de una creciente desigualdad en los salarios. En el sistema renano la situación es la inversa. Estableciendo estas diferencias se pone de relieve que la operación de la producción flexible depende de la manera como una sociedad define el bien común. El mal que escogemos depende del bien que persigamos. La palabra *régimen* es útil porque sugiere los términos de poder sobre los cuales se permite operar a la producción y a los mercados.

3. **Concentración sin centralización.** Los cambios en las redes, los mercados y la producción que utiliza el régimen, hacen posible la 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, lo que resulta falso porque los nuevos sistemas de información proporcionan a los directivos un amplio cuadro de la organización y dejan a los individuos, al margen de cual sea su lugar en la red, poco espacio para esconderse. Igualmente, la desagregación vertical y la eliminación de capas son cualquier cosa menos procedimientos de descentralización. La *concentración sin centralización* funciona sobre la base de una red de relaciones desiguales e inestables, donde el poder funciona de arriba hacia abajo en fragmentos y nódulos de red.

Una manera de comprender como encajan los tres elementos del régimen la encontramos en la organización del tiempo en el lugar de trabajo) el *horario flexible*: mosaico de gente con horarios diferentes y más personalizados). Sin embargo, este no da mayor libertad sino que se inscribe en un nuevo entramado de controles (se cambia una forma de sumisión al poder cara a cara, por otra que es electrónica. Se sigue haciendo micro-gestión del tiempo aunque el tiempo parezca desregulado. Así vemos que en la rebelión contra la rutina, la aparición de una nueva libertad es engañosa.

La estructura de carácter de los que ejercen el poder, dentro del complicado régimen moderno, es la de personas libres pero amorales.

Los capitalistas exitosos, (Bill Gates, por ejemplo) tienen una actitud caracterizada por la falta de apego duradero hacia el trabajo; intentan posicionarse en una red de posibilidades, más que quedarse paralizado en un trabajo dado. Son inescrupulosos y codiciosos. Pero la disposición a ceder se pone de manifiesto en su disposición a destruir lo que se ha hecho, según las exigencias del momento inmediato. Toleran la fragmentación. Requieren una fuerza particular del carácter, que es tener la seguridad necesaria para moverse en el desorden. Los estimula el trabajo simultáneo en muchos frentes diferentes. Eso es parte de la energía del cambio irreversible. Esos mismos rasgos de carácter –que fomentan la espontaneidad- se vuelven 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.

4) ILEGIBLE

En este capítulo el autor narra su visita a una panadería en Boston, que tiene lugar un año después de haberse encontrado con Rico en el aeropuerto, y veinticinco años después de haber entrevistado allí a un grupo de panaderos.

Las personas que entrevisté aquí hace un cuarto de siglo, tenían una manera bastante legible de calcular la clase social, una manera que implicaba una estimación bastante personal del yo y las circunstancias. El individualismo americano expresa la necesidad de status en términos de diferenciación respecto de las masas: uno quiere ser respetado por sí mismo. **En Estados Unidos la clase tiende a interpretarse como una cuestión de carácter personal.** Por eso cuando un panadero decía que era de *clase media*, no se refería al dinero o al poder que tenían, sino a como se valoraban a sí mismos. (Vendría a significar algo como *soy bastante bueno*). Para los americanos las medidas de posición social están más relacionadas con la raza y la identidad étnica. Por ejemplo, para esos panaderos, *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*.

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 esos trabajadores creándoles una conciencia de sí mismos. El orgullo del oficio era fuerte, pero la solidaridad étnica provocada por el hecho de que todos esos panaderos eran griegos, posibilitaba su solidaridad en ese trabajo: ser un buen trabajador significaba ser un buen griego. Igual que

Enrico, los panaderos griegos de la panadería tenían una serie de directrices burocráticas para organizar su experiencia de 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 hacer más firmes las certezas de ese mundo, los panaderos necesitaban ciertas ficciones: Aún cuando en el sindicato hubiera corrupción, esos panaderos se apoyaban en la ficción de que esos sindicalistas corruptos comprendían sus necesidades; aunque el primer propietario de esa panadería hubiera construido su posición a través de sus contactos con la mafia italiana, necesitaban creer que el esfuerzo duro en ese trabajo era un camino hacia el ascenso social. Estas 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*.

Cuando volví, después de veinticinco años, me sorprendió lo mucho que había cambiado. El dueño es ahora una cadena gigante del ramo que trabaja según los principios de la especialización flexible, utilizando máquinas complejas y reconfigurables. Desde el punto de vista social ya no es una panadería griega; trabajan algunos jóvenes italianos, un hippie WASP., y varios individuos sin una identidad étnica discernible. Además, ya no solo trabajan hombres. Los trabajadores van y vienen a lo largo del día; la panadería es una red compleja de horarios a tiempo parcial. El poder del sindicato se ha debilitado. El capataz (sorprendentemente, dados los prejuicios que habían imperado en esta panadería) es negro. En este lugar de trabajo altamente flexible y tecnologizado, donde todo es de fácil manejo, los trabajadores se sienten personalmente degradados por la manera en que trabajan. Desde el punto de vista operacional todo es perfectamente claro; desde el punto de vista emocional es terriblemente ilegible. Como resultado de este método de trabajo, en realidad, los panaderos ya no saben como se hace el pan. El trabajo no les resulta legible en el sentido de que ya no comprenden lo que están haciendo.

El nivel de solidaridad es bajo. La mayoría de las personas permanecen, a lo sumo, dos años en la panadería; las bajas compensaciones son la contracara de los horarios flexibles.

Son personas que se sienten en un trabajo de tránsito, que tienen una identidad laboral débil. La falta de apego va unida también a la confusión de no saber con claridad el lugar que ocupan en la sociedad. Esta confusión podría ser tolerable si también hubiera desaparecido la disposición 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 aún se sienten fuertemente inclinadas a interpretar su trabajo como algo que se refleja en ellos en

cuanto individuos, pero las cualidades personales que hacen a un buen trabajador son más difíciles de definir. En todas las formas de trabajo (desde la escultura hasta 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, la maquinaria hace todo sencillo para todos, y genera una actividad acrítica e indiferente. (Claro está, no todas las tecnologías y los diferentes tipos de trabajo, producen estos efectos).

Cuando la comprensión del trabajo es superficial, la identidad del trabajador es frágil. La flexibilidad crea distinciones entre superficie y profundidad, y los sujetos menos poderosos están forzados a permanecer en la superficie.

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 las 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.

5) RIESGO

Rose, dueña de un restaurante al que el autor gustaba ir en New York, alquiló temporalmente el restaurante para pasar a desempeñar un trabajo en el mundo de las agencias de publicidad, buscando un cambio de actividad que la estimulara un poco. Al poco tiempo, decidió volver a la explotación de su restaurante. En base a esta historia, el autor realiza el análisis que sigue.

La razón más sencilla para explicar porque Rose había vuelto, era, para mí, el choque cultural. En contraste con los cálculos diarios de éxitos y fracasos, de ganancias y pérdidas que practicaba cuando llevaba un negocio pequeño, la empresa de publicidad operaba de una manera misteriosa. Los verdaderos triunfadores en ese mundo parecían ser los más aptos para mantenerse apartados del desastre, y dejar a otros la *papa caliente*. El éxito consiste en evitar los cálculos del balance final del contador. *El truco consiste en no dejar que nada se te pegue*. Lo que a Rose le sorprendió fue que el registro de los fracasos de una persona contaba menos para sus empleadores, que sus contactos y capacidad para trabajar en red. 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*. En situaciones inciertas como esta, la gente tiende a centrarse en las minucias de los sucesos cotidianos, busca en los detalles algún indicio, un significado. Cómo te saludó el jefe por la mañana, a quienes invitaron solo a una copa en la recepción y a quienes invitaron a la cena después: estas son las señales de lo que realmente ocurre en la oficina.

Además, en la agencia de publicidad aprendió que a la gente de mediana edad, como ella, se la trata como a inútiles, y se atribuye poco valor a la

experiencia acumulada. Todo se centraba en el momento inmediato, en lo que estaba a punto de ocurrir, en salir bien parado. 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 a su restaurante. El fracaso de Rose en el inconsistente y superficial mundo de la publicidad 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. Cuando el economista Joseph Schumpeter invoca la destrucción creativa practicada por el empresario, invoca la idea de que los seres humanos excepcionales se desarrollan viviendo continuamente al límite. La disposición a arriesgar ya no es territorio exclusivo de los capitalistas de riesgo o de individuos temerarios. El riesgo tiende a volverse una necesidad diaria sostenida por las masas. Ulrich Beck afirma que en la modernidad avanzada la producción social de riqueza va sistemáticamente acompañada de la producción social de riesgos. La inestabilidad misma de las organizaciones flexibles impone a los trabajadores la necesidad de cambiar, de asumir riesgos en su trabajo. El manual típico de empresas 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.

El cálculo puramente matemático no puede desplazar los aspectos psicológicos del análisis del riesgo. El psicólogo Amos Tversky argumenta que el foco emocional de la gente es la pérdida; que en la vida cotidiana la gente se preocupa más por las pérdidas que por las ganancias; que la gente es mucho más sensible a los estímulos negativos que a los positivos. Así es como funcionaban las apuestas vitales de Rose: *Me sentí fantástica las primeras semanas. Ya era una ejecutiva. Pero luego, lo que me dolía no era en realidad algo muy concreto. Estaba deprimida por el mero hecho de hacer algo nuevo.*

Tversky y Kahneman sugieren que, al hablar sobre el riesgo, utilizamos la expresión *exponerse al riesgo*, algo que en sí, es más deprimente que prometedor. Vivir en un constante estado de vulnerabilidad es la propuesta que, tal vez sin querer, hacen los autores de los manuales empresariales cuando celebran el riesgo cotidiano de la empresa flexible. Es evidente que Rose no estaba 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 siempre caen 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.

Le formulé a Rose la siguiente pregunta: *¿Qué historia contarías de ese año en la agencia de publicidad? ¿Cómo cambiaron las cosas?*

Me contestó: *Bueno, no cambiaron mucho que digamos. Me sentía siempre volviendo a empezar de cero....Sobreviví...Tienes que demostrar que vales todos los días.*

Estar constantemente 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 podría tener un color diferente en una sociedad diferente. La dimensión sociológica de la exposición de Rose 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 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. Ronald Burt (en su libro *Agujeros Estructurales*) sugiere la peculiaridad de cambiar de lugar en una organización flexible: cuantas mas brechas, desvíos o intermediarios entre la gente que forma una red, mayor es la facilidad con que los individuos pueden moverse. En la red, la incertidumbre fomenta las oportunidades de movimientos: 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.

El trabajo de Burt apunta a un hecho humano importante: el amigo del riesgo tiene que vivir en la ambigüedad y la incertidumbre; sin embargo los individuos menos fuertes que intentan explotar la ambigüedad acaban sintiéndose exiliados. Pierden el rumbo. (Por ejemplo, las organizaciones suelen estar tan a menudo en un estado de flujo interno que es inútil tratar de tomar decisiones racionales sobre el futuro personal, basándose en la estructura actual de la empresa).

La movilidad laboral en la sociedad contemporánea es, a menudo, un proceso ilegible.

Si la gente no sabe qué va a pasar cuando asume el riesgo del cambio, ¿por qué apostar? Sin embargo, el impulso a arriesgarse, ciego, incierto, peligroso, dice más acerca de una serie de motivaciones más culturales. 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.

Para la gente con vínculos débiles o superficiales con el trabajo (como los panaderos) hay muy pocas razones para permanecer. Sin embargo las señales del camino a emprender son muy débiles. Por eso es tan difícil orientarse socialmente; más difícil que el sistema de clases del pasado. Es como si ponerse en movimiento suspendiera, de repente, la realidad personal.

Gran parte de la bibliografía sobre el riesgo analiza la estrategia y los planes de juego, los costos 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.

Muchos estudiosos sostienen que las personas tienden a sobre-valorar sus capacidades para triunfar en esta sociedad de *el que gana se lo lleva todo*. Sin embargo 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 conocen la probabilidad de fracaso, pero la dejan en suspenso.

Ya en las obras de Smith y Mill, el imperativo *arriesgarse* está ampliamente divulgado. El riesgo es una prueba de carácter: lo importante es hacer el esfuerzo, aprovechar la oportunidad aún cuando sepamos que estamos condenados a fracasar.

6) LA ETICA DEL TRABAJO

Las superficialidades de la sociedad moderna son degradantes. Una razón 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 ética del trabajo es la palestra en la cual la profundidad de la experiencia se ve más desafiada hoy en día. La ética del trabajo, tal como la entendemos corrientemente, reafirma el uso auto-disciplinado del tiempo, y el valor de la gratificación postergada. Trabajar duro y esperar, fue la experiencia psicológica de la profundidad que vivieron –por ejemplo– Enrico y los panaderos griegos. 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 solo piensa en liquidar el negocio y mudarse. Aún cuando la gratificación postergada podía convertirse en una práctica profundamente autodestructiva, la alternativa moderna a la prolongada disciplina del tiempo no es un remedio real a esta auto-negación.

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 auto-disciplinado del propio tiempo, con el acento puesto en una práctica auto-impuesta y voluntaria más que en una sumisión meramente pasiva a los horarios y a la rutina.

.....

Podría decirse que hay dos líneas éticas contrarias: la autodisciplina, y la creación de sí mismo.

La autodisciplina aparece ya en los estoicos (afirmando la constante necesidad de combatir la anarquía interior), y posteriormente en las creencias cristianas tempranas (que presentan a la pereza como descomposición interna del ser). Así, la programación del tiempo, como por ejemplo el repique de campanas, podía ayudar a los hombres y mujeres a organizar sus días, pero no infundirles el deseo de autodisciplina: ese deseo solo podía generarlo una aprensión más honda al caos dominante, externo e interno.

A principios del Renacimiento, ese estoicismo práctico fue desafiado por una nueva apreciación de los seres humanos como criaturas históricas, que no solo duran año tras año, sino que también evolucionan: las condiciones de la disciplina tendrían que adaptarse a un yo en flujo constante. El hombre comienza a aparecer como *homo faber*, es decir, como hacedor de sí mismo, como alguien flexible que puede tener aquello que escoge y ser lo que quiere. Así, 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. Pico della Mirandola es uno de los primeros filósofos renacentistas que celebran los riesgos psíquicos a sabiendas de que el mar interior es territorio desconocido.

Estas dos líneas éticas contrarias, la autodisciplina y la creación de sí mismo, aparecen juntas en el ensayo más celebre sobre la ética del trabajo: *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (Max Weber). Weber quiso mostrar más que su contradicción, su combinación. Para Weber, la ética de trabajo basada en la idea de que hay que actuar combatiendo la pereza interior, era un fraude: la postergación es infinita; la recompensa prometida no llega nunca. Esta visión del tiempo de trabajo le sirve a Weber para criticar las modernas ideas sobre el carácter. Para Weber, lo

distintivo del cristianismo, es que arroja a los humanos a una duda profundamente dolorosa al pedirles que se pregunten a sí mismos: ¿Soy un ser humano digno? 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. Sin embargo, en *La ética protestante*, Weber se concentra en un aspecto de la ética protestante que hacía imposible asumir la responsabilidad de la propia historia personal. La *doctrina teológica de la predestinación*, implica que el cristiano vive en la duda total sobre si será capaz de justificar la historia de su vida, porque solo Dios –quien ya lo ha decidido de antemano- sabe que alma se salvará. La cruz del protestante es que tiene que ganar su posición moral sin poder nunca presumir con confianza de haber hecho lo que es bueno. Ante el esfuerzo por hacerlo bien, el Dios de Calvino responde: *Esfuézate más. Nada es suficientemente bueno*. Esto dio lugar a un nuevo tipo caracterológico: el hombre empeñado en probar su valor moral por el trabajo.

.....
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 auto-castigo en la teología del individuo.

En la agencia de publicidad, Rose encontró una ética del trabajo distinta, apropiada a una empresa totalmente orientada hacia el presente. En ese mundo, la ética del trabajo es más indulgente; el acento está puesto en el rendimiento inmediato y a corto plazo, en los resultados finales. En los modernos equipos de trabajo se sostiene la ficción de que los empleados no compiten entre sí, y lo que es más importante aún, la ficción de que empleados y jefes no son antagonistas. El juego de poder se juega entre un equipo y otros equipos de otras empresas.

El poder está presente en las escenas superficiales del *trabajo en equipo*, pero la autoridad está ausente. Una figura de autoridad es quien asume la responsabilidad por el poder que ejerce. Las técnicas modernas de dirección de empresas intentan escapar del aspecto autoritario, pero en el proceso se las arreglan también para no asumir la responsabilidad de sus actos. Como manifestó un directivo de ATT durante un reciente aluvión de reducción de personal: *Todos somos trabajadores contingentes de una forma u otra. 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. El repudio de la autoridad y la responsabilidad en la superficie misma del trabajo flexible en equipo, estructura la vida laboral cotidiana. Esta falta de autoridad libera a los que están al mando para que adapten, cambien, reorganicen sin tener que justificarse ni justificar

sus actos. El cambio es el agente responsable. El cambio no es una persona.

El director que declara que todos somos víctimas del espacio y del tiempo es una figura astuta: ha dominado el arte de ejercer el poder sin tener que presentarse como responsable.

Este juego de 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...

Una visión irónica de sí mismo es la consecuencia lógica de vivir en tiempo flexible, sin criterios de autoridad o responsabilidad. Sin embargo, Rorty entiende que no hay sociedad que pueda cohesionarse por la ironía. La ironía tampoco estimula a la gente a desafiar el poder.

El carácter irónico se vuelve auto-destructivo en el mundo moderno; uno pasa de creer que nada es fijo, a creer *no soy totalmente real*, mis necesidades no tienen sustancia. No hay nadie, ninguna autoridad, que reconozca su valor.

La ética de la responsabilidad individual ha quedado lejos. La clásica ética del trabajo de la gratificación postergada no 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.

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. Cómo organizar una narrativa vital.

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 cómo 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. Hoy el fracaso no es una perspectiva reservada a los muy desfavorecidos, sino que es un hecho común en la vida de la clase media. El tamaño cada vez menor de la elite hace que el éxito sea más difícil de alcanzar. Las reconversiones de empresas y reducciones de personal tienen mucho que ver. La sensación de fallarle a la familia es poderosa.

Es difícil mitigar el fracaso con dinero porque este puede ser de una especie más profunda: no poder estructurar una vida personal coherente.

A principios del siglo XX, Walter Lippmann observó que lo que guiaba la actitud sacrificada de los inmigrantes recientes, en Nueva York, era la

carrera. No hacer una carrera del trabajo, por modestos que fueran sus contenidos y su paga, era entregarse a la sensación de errar sin rumbo que constituye la experiencia más profunda de la ineptitud. El deseo de prestigio que brinda una profesión definida no es nada nuevo. Tampoco lo es la sensación de que son las carreras, más que los trabajos concretos, las que desarrollan nuestro carácter. 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. En el uso que hace Max Weber de las palabras profesión y carrera, subraya la importancia del trabajo como narración, y afirma que el desarrollo del carácter solo es posible mediante un esfuerzo organizado y a largo plazo.

La fe de Lippmann en la *profesión*, ¿es un precepto viable para nosotros, casi un siglo más tarde? ¿Es un remedio para ese tipo de fracaso que consiste en no poder organizar nuestra vida?

Pensé a menudo en Lippmann mientras escuchaba a un grupo de programadores de mediana edad que acababan de perder su empleo tras una reducción de personal en una oficina de IBM.

Antes de perder su empleo suscribían de un modo complaciente la creencia en que la carrera profesional se desarrolla a largo plazo. 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 que diera sentido a su fracaso. Ahora, por medios que Lippmann 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.

Algunos de estos hombres que habían sido despedidos (en medio de una reestructuración masiva), comenzaron a reunirse regularmente en un café. Al principio se sentían víctimas pasivas de la empresa, pero más adelante se concentraron en su propio comportamiento. Cuando el dolor por el despido aún seguía en carne vivo, la conversación giraba en torno a las traiciones de IBM, como si la empresa los hubiera engañado. Buscaban pruebas de premeditación que justificaran su indignación. Sin embargo, estas primeras reacciones no duraron. Comprendieron que, como explicación, la traición premeditada no pasaba la prueba de la lógica. Muchos de los ejecutivos que los habían despedido a ellos, en la primera fase de la reconversión, fueron a su vez despedidos más tarde. Llegaron a entender que sus jefes no habían sido rígidas figuras del mal. Así, en una segunda fase de interpretación se centraron en buscar las fuerzas externas a las que echarles la culpa. Ahora, la *economía global* parecía ser la causa de sus infortunios, en especial por recurrir a los servicios de trabajadores extranjeros a los que pagaban una fracción del salario que a los norteamericanos.

Pero una vez, esta explicación *proteccionista* no duró. Comenzaron a hablar de sus propias 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. El centro de atención pasó a estar 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. 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, apareciendo por fin el discurso sobre la carrera. Cuestiones como voluntad y opción personal, narrativas del trabajo, todo eso surgió siendo el centro del discurso, el fracaso. Comenzaron a acusarse de haber dependido tanto de la empresa, de haber interpretado un escenario profesional que no era de creación propia. Recitaron los éxitos de los emprendedores de Silicon Valley que estaban cambiando la industria con los ordenadores personales, y pensaron que ellos deberían haber hecho lo mismo: cuando la empresa comenzó a contratar programadores indios deberían –pensaban- haberlo interpretado como señales de que hora de salir, y de que debieran haberse arriesgado.

La conducta de estos hombres ha cambiado: se han volcado en buena medida a participar en las iglesias locales. Al asumir sus biografías y considerarse responsable ellos mismos, decidieron refugiarse en su interior. Esta historia puede tomarse como moraleja acerca de la vulnerabilidad agravada de las carreras hoy en día.

Los programadores tuvieron que contestar a la pregunta de Michel Foucault *¿cómo gobernarse a sí mismo realizando acciones en la que uno es objeto de esas acciones?*, buscando maneras de hacer frente a la realidad del fracaso y los límites personales, sacándolo a la luz. Por esta razón es importante comprender su manera de hablar.

Crean una narrativa alrededor de momentos repentinos (la traición de la empresa, la llegada de los trabajadores indios, el momento en que no deciden abandonar la Cía.) en lugar de contar una historia en la que el desastre personal es largo y lento. La convención del momento definidor y clarificador los ayuda a encontrarle un sentido a la forma de sus carreras. Sin embargo en las dos primeras versiones de su fracaso, molestas verdades se cuelan en el camino de los hechos decisivos, hasta que la tercera versión los libera 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 tomar mi vida en mis propias manos”. El momento clave se da cuando dejan de ser víctimas pasivas y son sus propias acciones las que importan. El despido no es el hecho clave sino las acciones que deberían haber realizado con antelación. 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. La movilidad descendente de la clase directiva genera una condición flotante, ambigua. Ser un directivo venido a menos 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. Cuando los programadores se hicieron responsables de la historia narrada, su interpretación se hizo más realista.

¿De que manera esta forma narrativa elimina la sensación de deriva interior que Lippmann consideraba tan corrosiva?

Otra clase de narrativa es la que enuncia Salman Rushdie cuando afirma que el yo moderno es un “edificio tembloroso que construimos con retazos, dogmas, injurias infantiles, artículos de periódicos, comentarios casuales, viejas películas, pequeñas victorias, gente que odiamos, gente que amamos”. Así, una narrativa vital parece un *collage*, una colección de accidentes, de cosas encontradas e improvisadas.

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 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; estas son precisamente las condiciones de 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 un incidente.

Al final, los programadores hablaban más con un aire de irrevocabilidad resignada que de rabia por sentir que “habían perdido el tren”. Sintieron entonces el alivio de no tener ya que luchar. Ante la pérdida de esperanza y del deseo, la preservación de la voz activa es la única manera de hacer el fracaso soportable. El consejo que estos ingenieros se dan a sí mismos se expresa en locuciones como: “Debiera haberlo sabido...”, o “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 auto-curación.

La curación que produce la narrativa viene precisamente del compromiso con la dificultad. Una buena narrativa reconoce y prueba la realidad de las muchas formas erróneas en que puede salir la vida.

Finalmente podría decirse que estos hombres se han confrontado con el fracaso pasado, han 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 régimen flexible parece engendrar una estructura de carácter constantemente en recuperación.

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 de carácter, es lo que necesita el número creciente de personas que, en el capitalismo moderno, están condenadas al fracaso.

8) EL PRONOMBRE PELIGROSO

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 Maniata. Los lugares, las ciudades o las naciones temen que si ejercitan su soberanía y sus normas las empresas se muden a otro lugar.

Sin embargo ya hay signos de que la economía no es tan indiferente a la geografía: aún en los mercados de trabajo más flexibles del globo, la geografía social y cultural tiene un peso en gran parte de las decisiones de inversión.

¿Es más eficaz desafiar al nuevo capitalismo desde fuera, en los lugares en que opera, o buscar reformar sus operaciones desde dentro?

El esfuerzo por controlarlo desde fuera debe preguntar qué valor tiene la empresa para la comunidad, y no solo como sirve a su propio libro de ganancias y pérdidas. Sin embargo el propósito de hacer a las empresas mejores ciudadanos también tiene sus límites.

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. Una de las consecuencias no deliberadas del nuevo capitalismo es que ha reforzado el valor del lugar y ha despertado un deseo de comunidad. Las condiciones emocionales en el lugar de trabajo (que hemos explorado) animan ese deseo: la incertidumbre, la ausencia de confianza y compromiso con raíces profundas, la superficialidad del trabajo en equipo, y el fantasma de no conseguir hacer nada con uno mismo en el mundo (de hacerse una vida mediante el trabajo). Todas estas situaciones empujan a la gente a buscar otra escena de cariño y profundidad.

Hoy, el uso de la palabra “nosotros” se ha vuelto una forma de auto-protección. El deseo de comunidad es defensivo (se expresa frecuentemente en un rechazo de los inmigrantes y otras personas de fuera).

“Nosotros” es una falsa locución cuando se la utiliza como punto de referencia contra el mundo exterior.

Sin embargo –ahora- ese nosotros ficticio vuelve a la luz para defenderse contra una nueva forma de capitalismo, tomando un modo más positivo, al abarcar los dos elementos de la frase “destino compartido”: ¿Qué forma de compartir se requiere para resistir la nueva política económica, en vez de huir de ella?; y ¿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. Este repudio no promueve, claro está, vínculos fuertes que ayuden a compartir.

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 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.

Los vínculos de confianza se ponen a prueba cuando las cosas van mal y la necesidad de ayuda se vuelve aguda. Durante los años de reducción de personal, 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 doble mensaje: 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. 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.

Sin embargo, como escribió Lewis 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 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.

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 (Amy Gutmann; Dennis Thompson), en el cual la expresión del desacuerdo,

siempre en desarrollo, se considera que une más a la gente que la mera declaración de principios correctos.

Por supuesto, los que tienen el poder de evitar la responsabilidad, tienen también los medios para reprimir las discrepancias.

Paul Ricoeur decía que: “Porque alguien depende mí, soy responsable de mi acción ante el otro”.

¿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, 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.

Las redes y los equipos debilitan el carácter (el carácter como conexión con el mundo, como el ser necesario para los demás). El otro falta, y en consecuencia, estamos desconectados.

El filósofo Hans Gadamer afirma: “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 auto-conciencia del individuo 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 esas condiciones el carácter se corroe. La pregunta: ¿quién me necesita?, no tiene respuesta inmediata.

Un régimen que no proporciona a los seres humanos ninguna razón profunda para cuidarse entre sí, no puede preservar por mucho tiempo su legitimidad.